

*Teamsamansetjing –
ein studie av gründerbedrifter*

M.Sc. in Innovation and Entrepreneurship

Lars Helge Overvoll

19. mai 2014



HØGSKOLEN
I BERGEN

BERGEN UNIVERSITY COLLEGE

Referanseside med samandrag og bibliografiske opplysingar

Oppgåva sin tittel:	Teamsamansetjing – ein studie av gründerbedrifter	Lever dato: 19.05.14
Forfattar:	Lars Helge Overvoll	
Mastergrad:	Master of Science in Innovation and Entrepreneurship	Tall sider u/vedlegg: 64
Rettleiar:	Inger Beate Pettersen	Tall sider m/vedlegg: 62
Studieobjekt:	Gründerbedrifter	
Metodeval:	Kvalitativ case-studie	
Samandrag: I denne oppgåva er det undersøkt korleis gründerbedrifter arbeider med samansetjing og utviding av teamet. Det vert sett på korleis dei nyttar andre tilknytingsformer enn fast tilsetjing, kva måla med teamutvidinga har vore og korleis dei arbeidar med identifikasjon og seleksjon av kandidatane. Eg har sett på fire gründerbedrifter som har eller har hatt tilknytning til ein inkubator og gjort intervju av dei. Funna støttar eksisterande litteratur om at det er dei nære relasjonane som vert mest nytta av gründerbedriftene og utvidingane er ofte teammedlemmar som liknar på dei eksisterande medlemmane. Det er likevel meir samansett enn det som vert presentert i mykje anna litteratur. Ein må kopla saman det rasjonelle og det sosio-psykologiske synet for å forklare heilskapen rundt teamutviding.		
Stikkord for bibliotek: Team, teamutviding, gründerbedrift, inkubator, tilknytingsform, nettverk		

© Lars Helge Overvoll

2014

Teamsamansetjing – ein studie av gründerbedrifter

Lars Helge Overvoll

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Forord

Denne oppgåva er skriven som ein del av masterprogrammet i «Innovation and Entrepreneurship» ved Universitetet i Oslo og Høgskolen i Bergen. Den markerer slutten på mine fem år ved Høgskolen i Bergen.

Eg vil gi ei stor takk til min rettleiar dette semesteret, førsteamanuensis Inger Beate Pettersen, for hennar vilje til å stille opp, gode tilbakemeldingar og verdifulle råd gjennom både tunge og lette tider i denne oppgåva. Ho har hjulpet meg i gang når eg har stått fast og vore ei god støtte heile vegen.

I tillegg vil eg takke gründerane i bedriftene som stilte opp til intervju. Dei har gitt meg mykje god og innsiktsfull informasjon som har vore heilt avgjerande for at eg kunne undersøke det eg ville og dermed kunne gjennomføre denne masteroppgåva.

Eg vil også rette ei stor takk til leiaren i inkubatoren som hjalp til med utveljing av bedrifter og kontaktformidling. Engasjementet som vart vist frå inkubatoren si side var god motivasjon til å starte på dette prosjektet.

Til slutt vil eg takke mine medstudentar, både frå bachelorutdanninga og masterutdanninga, for fantastiske klassemiljø. De har gjort denne perioden til ei interessant, morosam og lærerik tid.

Bergen, 19.05.14

Lars Helge Overvoll

Innhold

1	Innleiing	1
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Formål.....	1
1.3	Forskingsspørsmål	1
1.3.1	Delspørsmåla.....	2
1.4	Oppbygging av oppgåva.....	2
2	Teori	3
2.1	Utviding av team	3
2.1.1	Den rasjonelle søkeprosessen.....	3
2.1.2	Det sosio-psykologiske synet	6
2.2	Samankopling av dei to hovudsyna	8
2.3	Prosessen ved tilføyning av teammedlemmar	8
2.4	Andre tilknytingsformer	10
2.4.1	Eksterne konsulentar	11
2.4.2	Kundar	11
2.4.3	Styrerolle	11
2.4.4	Tilknytning til inkubator	12
3	Metode.....	13
3.1	Kvalitativ metode	13
3.1.1	Utval av bedrifter	15
3.2	Datainnsamling	16
3.2.1	Primærdata	16
3.2.2	Sekundærdata	19
3.2.3	Teori	19
3.3	Reliabilitet og validitet	19
4	Utvalte bedrifter og inkubatoren	21
4.1	Inkubatoren	21
4.2	Bedrift A	22
4.3	Bedrift B	22
4.4	Bedrift C	22
4.5	Bedrift D	22

5	Analyse.....	24
5.1	Andre tilknytingsformer	24
5.1.1	Funn frå intervju – tilknytingsformer.....	24
5.1.2	Drøfting delspørsmål – tilknytingsformer.....	28
5.2	Utviding av teamet.....	30
5.2.1	Funn frå intervju – utviding av teamet	30
5.2.2	Drøfting – utviding av teamet	37
5.3	Identifikasjon og seleksjon	42
5.3.1	Funn frå intervju – identifikasjon og seleksjon.....	43
5.3.2	Drøfting – identifikasjon og seleksjon	44
6	Konklusjon	48
7	Implikasjonar.....	49
8	Avgrensingar og vidare forskning.....	50
9	Litteraturliste	52
10	Vedlegg	57
10.1	Intervjuguide	57

1 Innleiing

1.1 Bakgrunn

Å lukkast med ei gründerbedrift er utruleg krevjande. Ein må ha eit attraktivt produkt eller teneste, ein solid marknad, økonomiske midlar og brei og spesialisert kunnskap, for å nemne nokre moment. Sjølv om desse tinga er sentrale i dei fleste bedrifter finst det ikkje ei sjekklister for suksess, det er ei kompleks oppgåve som varierer frå bedrift til bedrift. Berre tre av ti nyleg etablerte bedrifter i Norge overlever dei fem første åra, men dei som overlever har fem gongar så mange tilsette i femte året som i første året (SSB 2013). Dette illustrerer at teambygging er ein sentral del og ei viktig oppgåve i dei første leveåra til ei verksemd.

Eit sterkt team kan utgjere forskjellen for å få med seg investorar eller samarbeidspartnarar. Alle som har drive arbeid innan gründerverksemd veit at dersom ein er åleine er det svært høgt sannsyn for at ein kjem til eit punkt der ein ikkje rekk å gjere alt som må til. Dersom produktet i tillegg er høgteknologisk vil timing og framgang vere avgjerande, noko som kan slå beina under på ein som er åleine. Ein vil også kjenne på eit sosialt og psykologisk behov for å vere meir enn ein. Ei gruppe beståande av to eller fleire vil kunne støtte og hjelpe kvarandre. Det vil også kunne skape fleire ulike perspektiv i diskusjonar og avgjersleprosessar (Bird 1989; Sapienza, Herron og Menendez 1991).

1.2 Formål

Denne oppgåva tek for seg teambygging i gründerbedrifter og ser på kva faktorar som spelar inn i desse prosessane. Formålet med denne oppgåva er å auke det empiriske grunnlaget av studiar om teamutviding i oppstartsbedrifter og støtte eller kome med nye slutningar rundt eksisterande teori.

1.3 Forskingsspørsmål

I mi oppgåve ynskjer eg å sjå på korleis gründerbedrifter arbeidar i prosessen med å bygge teamet. Eg vil sjå på ulike årsaker til at teamet utvidast og undersøke kva kanalar som har vorte nytta for å finne aktuelle kandidatar. Det er mange måtar å tileigne seg arbeidskraft på, og eg vil studere korleis bedriftene har velt å gjere det hos seg. Vidare vil eg også sjå på

grunnar for at bedriftene har velt dei teammedlemmane som dei har gjort og korleis denne prosessen føregjekk.

Mitt overordna forskningsspørsmål vert som følgjer:

Korleis arbeidar gründerbedrifter med samansetjing av teamet?

Dette er ei samansett problemstilling der det er fleire faktorar som spelar inn.

For å gjere det lettare og meir oversiktleg å undersøke dette spørsmålet, har eg velt å dele opp denne problemstillinga i tre delspørsmål, som også viser mi vinkling på problemstillinga. Det er svaret på desse tre problemstillingane som er svaret på hovudproblemstillinga.

1.3.1 Delspørsmåla

1. Korleis har gründerbedriftene nytta alternative tilknytingsformer for arbeidskraft?
2. Kva har vore årsaka og målet til at gründerbedriftene utvida teamet?
3. Korleis arbeidar gründerbedriftene i prosessen med å leite etter og velje dei rette kandidatane for jobben?

1.4 Oppbygging av oppgåva

I kapittel 2 legg eg fram mitt teoretiske grunnlag for oppgåva. Eg gjer greie for relevante teoriar rundt mine forskningsspørsmål og nyttar desse som utgangspunkt for min intervjuguide, i datainnsamlinga og for vidare resultat og analyser.

I kapittel 3 gjer eg greie for mitt val av metode og omkringliggande tema før eg gir ein kort presentasjon av undersøkingsobjekta mine, som er inkubatoren og gründerbedriftene i kapittel 4. Eg presenterer så funna frå mi undersøking og drøftar mine forskningsspørsmål i kapittel 5. Konklusjonen kjem i kapittel 6. Implikasjonar kjem i kapittel 7 før avgrensingar og vidare forskning kjem til slutt i kapittel 8.

2 Teori

2.1 Utviding av team

I litteraturen om utvidinga av gründerteam er det hovudsakleg to syn. Det første synet ser på utvidinga som ein rasjonell prosess som kjem av økonomiske årsaker. Det andre synet framhevar det sosiale aspektet og seier det er drive av mellommenneskeleg attraksjon og av sosiale nettverk (Forbes, Borchert, Zellmer-Bruhn og Sapienza 2006). Eg vil her ta for meg desse to hovudsyna og utdjupe dei.

2.1.1 Den rasjonelle søkeprosessen

Det første synet ser altså på søking etter ressursar ved nye tilsetjingar som ein rasjonell prosess. For å forklare det litt nærare; nye tilsette kjem til etter ein søkeprosess der det eksisterande entreprenørteamet har prøvd å fylle særskilte ressursbehov. Gründerane forsøker å setje saman ein kombinasjon av kandidatar, med det målet å fylle alle kompetansegap dei har sjølve (Sandberg 1992). Kamm og Nurick (1993) sette opp ein modell for avgjersler, der teamet søker kollegaer basert på det opplevde behovet i bedrifta. Føresetnadane for denne modellen er at det eksisterande teamet gjer ei grundig og systematisk evaluering av eigne ressursar og sett desse opp imot ei ideell liste av ressursar som dei burde ha. Innhaldet i denne lista vil vere forskjellig frå bedrift til bedrift, og kan vere bestemt ut i frå måla til bedrifta eller eit minimum av ressursar som trengs for å overleve. Larson og Starr (1993) har eit liknande syn i ein nettverksmodell. Den seier at prosessen med å legge til nye medlemmar i ei ny verksemd vert starta av teamet si oppfatning av behov. Ein veit at ein treng fleire folk grunna det oppfatta behovet, men avgjersletakarane har ikkje gjort noko vurdering av kva behovet faktisk er. Sidan dei ikkje har gjort noko undersøking på kva ressursar teamet har og ikkje har, veit dei heller ikkje kva dei ser etter i eit nytt medlem. Søkinga vert dermed skildra som ein iterativ prosess der ein må prøve og feile. Prosessen gir ikkje føreseielege resultat, sidan ein ikkje veit kva resultat ein er ute etter. Den gir likevel eit positivt bidrag i form av fleire moglege val av ein ny tilsett.

Teoriar om dette ressursøskande perspektivet ved nye tilsetjingar i gründerbedrifter har ikkje vorte forska nok på til å verte utvikla i nokon særleg grad. For å kunne utdjupe dette synet

vidare vil eg gjere som Forbes et al. (2006), å nytte teori som ligg nærast til temaet. Her har dei framheva teori om human- og sosial kapital og det ressursavhengige perspektivet.

Humankapital

Humankapital omhandlar ein person eller ei gruppe sine kunnskapar og dugleikar som kan formast om til verdifull økonomisk yting, som gir eit økonomisk utbyte. Denne kapitalen reknast som handgripeleg og konkret sidan den kan investerast i, og dermed auke gjennom utdanning og opplæring. Eit firma vil vege kostnaden av ei investering innan humankapital opp imot fordelane ved framtidige inntekter, ved avgjersler om auke i humankapital. I ei gründerverksemd vil det vere eit breitt behov for kunnskapar og dugleikar for å lukkast i starten. Typiske kunnskapar og dugleikar som er relevant i eit entreprenørielt team er personen si formelle utdanning, fagleg kunnskap, arbeidserfaring og leiingserfaring (Becker 1994; Buchholtz, Ribbens og Houle 2003; SNL 2011).

Sosial kapital

Bourdieu (1985) kom med den første samtidsanalysa av omgrepet sosial kapital. Han definerte det slik:

“the aggregate of the actual or the potential resources which are linked to a possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance or recognition” (Bourdieu, 1985, s.248).

Dette er altså ein immateriell kapital som kan verte sett på som eit nettverk (Burt 1992), men eg kjem ikkje til å gå nærare inn på nettverksteori i denne oppgåva. Ved tilføyning av nye tilsette kan dermed det faglege og sosiale nettverket til vedkommande vere utslagsgivande, då det kan vere avgjerande for ei ny verksemd å ha dei rette kontaktane og kanalane for å få kundar, sponsorar og investorar og andre verdifulle ressursar. I tillegg til dette vert også funksjonelle aspekt som tillit, like verdiar og om ein likar vedkommande tekne opp i teori om sosial kapital (Florin, Lubatkin og Schulze 2003).

Ressursavhengighet

Synet på ressursavhengighet som forklaring til tilsetjing i gründerbedrifter er den tredje og siste teoretiske rasjonelle tilnærminga. I følgje Ucbasaran, Lockett, Wright og Westhead (2003) er det større sjanse for at små og homogene team vil utvide sitt team. Dette er på bakgrunn av teorien om ressursavhengighet, der teammedlemmar vert lagt til for å fylle hol i eigenskapar og gi naudsyn humankapital for å forfølge strategiar og nå måla i den nye verksemda.

Det ressursavhengige synet seier også noko om korleis dei eksterne ressursane ei bedrift treng, påverkar den organisatoriske åtferda og korleis dette behovet vert handsama. Tileigning av desse kritiske ressursane er eit viktig punkt i eit selskap sin strategiske plan. Pfeffer og Salancik (1978) utvikla den første teorien om kor viktig denne strategien er. Den teorien seier at organisasjonar er avhengige av ressursar. Desse ressursane vert sett på som eit grunnlag for makt. Ressursane kjem frå organisasjonen sitt miljø, som i vesentleg grad vil seie andre organisasjonar. Dersom organisasjon A har ressursar som er kritiske for organisasjon B, er organisasjon A sitt maktovertak på organisasjon B lik avhengigheten organisasjon B har til ressursane frå organisasjon A. Ein organisasjon overlever berre så lenge den har tilgang på eller kontroll over sine kritiske ressursar. Ressursbehovet til eit gründerteam vil vere skiftande med tida. Evolusjonen i eit team kan sjåast på som responsen på dette skiftande behovet. Det ressursavhengige synet kan også koplust inn i ein kompetansedrevet modell der søkeprosessen er rasjonell og fokuserer på å finne den personen som har den beste kombinasjonen av ressurstilgangar som kan sikre framgangen til firmaet. Både Kamm og Nurick (1993) og Larson og Starr (1993) meiner at valet av ein medarbeidar er motivert av ressurstilgangen til vedkommande.

Forskjellar og likskapar

Bygrave (1987) peikar på ein viktig forskjell mellom sosial kapital og ressursavhengighet; Teorien om sosial kapital ser på den auka effektiviteten ein kan oppnå ved å inkludere eit nytt medlem inn i organisasjonen, i motsetning til å la vedkommande vere utanfor. Sistnemnte syn vil berre sjå på korleis tilknyttinga til personen vil redusere uvisse i forhold til dei kritiske ressursane, uavhengig av om personen vert ein del av teamet eller ikkje.

Humankapital og sosial kapital har både likskapar og ulikskapar. Begge har eit mål om suksess, som resultat av eit teamarbeid, men suksessen er av ulik art. Humankapital definerer suksess som eit økonomisk utbyte, medan sosial kapital sitt mål vil vere å tileigne seg sosiale ressursar. Desse to ulike tilnærmingane kan likevel føre til det same, til dømes betalande kundar. Men dei treng ikkje føre til det same, ein sosial ressurs kan leie til auka investeringar utan at det påverkar det økonomiske utbyttet (Forbes et al. 2006).

Alle desse tre teoriane har normativ implikasjon på tilføyning av medlemmar i gründerteam. Alle teoriane meiner at team bør få tak i personar som kan generere inntekter eller få tak i ressursar. Dei individa som skapar den største, positive forskjellen mellom fordelar og kostnad bør veljast, sett frå eit humankapitalistisk syn. Dersom ingen gir ein positiv forskjell, bør ingen tilsetjast (Buchholtz et al. 2003). Sosial kapital vil framheve dei som kan gi teamet dei beste og viktigaste kontaktane og relasjonane, medan det ressursavhengige synet vil fokusere på det som vil redusere uvisse rundt kritiske ressursar. Det siste treng ikkje nødvendigvis å vere tilføyning av teammedlem, men til dømes ein ny styremedlem.

Dersom ein vurderer desse syna som normative og i isolasjon frå kvarandre, teiknar dei ulike bileter på tilføyning av medlemmar i team. Tek ein teorien om humankapital til det ekstreme, seier den at eit entreprenørielt team bør ha *all* kunnskap og kompetanse som er naudsynt for å overleve i ein dynamisk og usikker atmosfære. Dette er ikkje realistisk for eit gründerteam (Stevenson og Gumpert 1985). Dersom ein person har all naudsyn kunnskap og kompetanse ville det altså vorte overflødig å legge til ein einaste teammedlem. Synet på sosial kapital ymtar at ein skal berre legge til ein person på teamet dersom det vil føre til at teamet fungerer betre internt, enn dersom vedkommande vert halden på ein armlengd avstand. Det ressursavhengige synet argumenter for at teamet må balansere hangen etter ressursar med kompleksiteten som vert tilført teamet ved endå ein avgjersletakar (Forbes et al. 2006).

2.1.2 Det sosio-psykologiske synet

Det andre hovudsynet på teamutviding har fokus på dei sosio-psykologiske behova til dei eksisterande teammedlemmane og ser på personleg attraksjon og kjemi. Teamutvidinga er ein konsekvens av mennesket sitt ibuande ynskje og behov for attraksjon kjemi og sosiale kontaktar (Neiswander, Bird og Young 1987). I følgje Bird (1989) og Sapienza et al. (1991) vil det eksisterande teamet søke å finne nokon som liknar dei sjølve for å vidareføre det eksisterande forretningsområdet og miljøet. Dette inneber altså ei duplisering av eigenskapane

som allereie finst i bedrifta, det motsette av det rasjonelle synet ovanfor. Ein studie av 12 oppstartsbedrifter i Utah viser at funksjonelt mangfald ikkje var eit stort kriterium ved nye tilsetjingar, snarare tvert imot; Gründerane ville heller ha nokon som hadde den same interessa for teknologien eller tenesta som bedrifta leverte (Chandler og Lyon 2001). Clarysse og Moray (2004) rapporterte også om casar der ingeniørar tilsette ingeniørar.

I mindre, familieeigde oppstartsbedrifter har dei same funna vorte gjort. Samansetjingane av teama vart sterkt påverka av tillit og likskap i personlege trekk som kjønn, etnisitet og yrke. Gründerar med teknisk bakgrunn tilsett gjerne familie og venar med liknande teknisk bakgrunn i startfasen av føretaket. Dette kan føre til tilfelle av sterk homogenitet i teamet (Neiswander et al. 1987; Ruef, Aldrich og Carter 2003). Byrne (1971) utvikla viktig teori innan likskap og tiltrekking, som har vorte mykje brukt for å forklare åtferd i små grupper. Den hevdar at individ vil tiltrekkast liknande individ og lage grupper med like verdiar, lik tilnærming til problemløysing, lik bakgrunn, utdanning og personlegdom. Årsaker til denne likskapstanken kan vere eit ynskje om å halde på eksisterande atmosfære i bedrifta og teamet, vidareføre haldningane til gründerane og oppretthalde kontrollen over verksemda. Ynskjer om likskap kan vere tatt i kombinasjon med behovet for ressursar, eller ikkje.

Homofili, eit omgrep frå sosiologien, har også vorte nytta til å forklare likskap mellom teammedlemmar (Ruef et al. 2003). Menneske sosialiserer seg i par eller grupper med folk som er like seg sjølv. Møter mellom liknande menneske skjer derfor mykje oftare enn møter med ulike menneske. Derfor er sannsynet for kontakt mellom like individ størst. Dette er føreset at eit søk etter nye teammedlemmar gjennomførast på ein tilfredsstillande, men ikkje veldig grundig måte. Då vil det vere meir sannsynleg å legge til ein person som liknar mykje på den eksisterande gruppa (Bott 1928; McPherson og Smith-Lovin 1987; McPherson, Smith-Lovin og Cook 2001).

Både sosio-psykologisk og sosiologisk teori seier altså at det vil vere større sjanse for at individ vil handle saman med andre individ som liknar på seg sjølv, dersom dei får høvet til det. Vi har sett at mykje litteratur peikar på kor viktig det er med entreprenørielle team som utfyller kvarandre sine kunnskapar og kompetansar. Det motsette synet, interpersonleg attraksjon har kanskje meir empiri og konkrete funn som i større og større grad vil verte teori på dette området.

2.2 Samankopling av dei to hovudsyna

Mykje av hittil nemnt litteratur har eit unyansert og kontrastfylt syn på utviding av team. Det finst likevel arbeid der desse to syna er kopla saman. Francis og Sandberg (2000) argumenterer for at både personlege og strategiske faktorar takast med ved tilsetjingar. Dei bygger sitt arbeid på Starr og MacMillan (1990) sin artikkel om «social contracting». Francis og Sandberg (2000) fann at venskap tillét ei verksemd å kunne ta inn personell, som utan dette venskapet ville prisa seg ut i forhold til denne verksemda. Dermed seier Francis og Sandberg (2000) at personleg attraksjon mot nye, potensielle teammedlemmar kan sjåast på som reint instrumentelt, ikkje relasjonelt. Sjølv om ein tilsett nokon berre på grunnlag av rasjonelle og medvitne årsaker der ein ser på kompetansen og kunnskapen til vedkommande som naudsyne for bedrifta, kan ein verte påverka av relasjonar, nettverk og eigenskapar som gjer personen meir lik det eksisterande teamet.

2.3 Prosessen ved tilføyning av teammedlemmar

Under teorien om utviding av team har vi så langt hovudsakleg sett på kvifor ein vil utvide teamet og kven ein vil ha med. I tillegg vil eg presentere litt teori om korleis prosessen føregår og valet vert tatt. Denne prosessen kan seiast å vere samansett av to stadium; identifikasjon og seleksjon (Forbes et al. 2006).

Identifikasjon

Når ein eksisterande teammedlem (ETM) vert gjort merksam, aktivt eller passivt, på ein potensiell teammedlem (PTM), er prosessen med identifikasjon i gang. Dette kan skje på tre forskjellige måtar. Den *første* er når ein ETM og ein PTM kjenner kvarandre. Då er det direkte kontakt mellom partane, og dette er den mest intime forma. Dømer på slik kontakt kan vere familiemedlemmer, venar eller andre kjente. Empirisk litteratur viser at dette er den mest vanlege forma for bedrifter som er på eit tidleg stadium (Neiswander et al. 1987; Ruef et al. 2003). Den *andre* forma er gjennom ein indirekte nettverksrelasjon. Ein tredjepart introduserer ein ETM og ein PTM for kvarandre, som ikkje har kjennskap til kvarandre frå før. Tilfelle av slik indirekte nettverk kan gå til dømes via ein rådgivar, investor eller ein styremedlem. Ei av nøkkelrollene til ein venture capitalist-investor kan vere akkurat dette, å hjelpe til med å finne og rekruttere passande medlemmar til bedrifta. Dette skjer oftast

gjennom nettverket til investoren (Gorman og Sahlman 1989).

Den *tredje* måten å starte identifikasjonsprosessen på, er ved eit upersonleg søk. Det mest vanlege er at ein ETM startar eit søk etter ein PTM, men denne prosessen kan også gå motsett veg. Dei har då ingen felles kjente som har påverka denne kontaktopprettinga. Dømer på dette er at ein PTM sender ut CV til ETM eller tek kontakt på ein anna måte, ein ETM søker etter aktuelle kandidatar i andre team eller at ein ETM engasjerer eit selskap til å gjere denne jobben (Forbes et al. 2006).

Seleksjon

Dersom ein i identifikasjonsprosessen finn fleire aktuelle kandidatar, må ein vidare gjere arbeidet med å velje den best eigna kandidaten. I tilfelle der bedrifta kan utøve skjøn i denne utveljinga, kan sosialpsykologiske teoriar vere nyttig for å forklare og føresjå kven som vert velt ut. Det finst fleire teoriar om korleis denne avgjersla vert teken i små grupper.

Cyert og March (1963) står bak den «politiske» modellen. Den seier at leiingsavgjersler er ein funksjon av interessene til dei individuelle medlemmane i leiinga. Den kritiske faktoren er korleis makta er fordelt mellom medlemmane i leiinga. Dersom den er likt fordelt vil ein kunne bestemme ved konsensus, til dømes ved å stemme. Alternativt er det autoriteter som bestemmer, til dømes ein eller fleire leiarar i teamet. I entreprenørielle team med investorar kan innverknaden deira påverke avgjerslemodellen (MacMillan, Kulow og Khoylian 1989). Investorar og andre roller som ikkje er direkte knytt til bedrifta si daglege drift kan i slike prosessar verte rekna både som ein ETM eller ein utanforståande. Ein annan teori som har stor relevans for den «politiske» modellen er Tyler og Blader (2000) sin teori om rettferd i utveljingsprosessen. Dersom resten av bedrifta, dei som ikkje tek avgjersler om utveljinga, føler at prosessen har vore rettferdig og riktig, aukar det oppslutninga bak avgjersla.

Den «kognitive» modellen omhandlar prosessering av informasjon i teamet. Den seier noko om korleis informasjon vert samla inn, utveksla og brukt mellom medlemmane i gruppa. Interne og eksterne omgjevnadar verte nøye skanna for informasjon av gruppa. Informasjonen vert nytta til å fjerne uvisse slik at organisasjonen vert mest mogleg på linje med det eksterne miljøet. Wegner (1987) presenterte ein teori om transaktivt minne, som eit svar på anna teori om gruppetenking. Eit slikt minnesystem er ein mekanisme i grupper som kollektivt kodar, lagrar og tek imot kunnskap. Den inneheld alle individa sin kunnskap i tillegg til å innehalde kunnskap om kva dei andre medlemmane sine ekspertisefelt er. Dette medvitet om kvar ein

finn kunnskapen og ekspertisen inne i gruppa, verkar positivt inn på gruppa si yting på oppgåver.

2.4 Andre tilknytingsformer

Teorien om utviding av team handlar ikkje nødvendigvis berre om fast tilsetjing, men det er mest nærliggande å tenke på det. Eg vil derfor i tillegg kort nemne andre måtar å tileigne seg ressursar på, sett vekk ifrå fast tilsetjing.

Andre tilknytingsformer for arbeid ser på ein sentral del av alle verksemdar, strategi og formål. Ved ei bestemt verksemd må ein sjå på kva slags oppgåver og kompetanse som vert løyst og handsama av den interne arbeidskrafta og kva som vert gjort av ekstern arbeidskraft, som ikkje er tilsett i verksemda (Pfeffer og Baron 1988). Ved å avgrense menneskelege ressursar i ein organisasjon til dei fast tilsette pluss aktive eigarar, noko som er vanleg, mistar ein alle dei alternative tilknytingsformene. Det kan vere eksterne konsulentar, styremedlemmar, kundar eller tilknytting til inkubator, for å nemne nokon. Desse fire er dei mest relevante for mi oppgåve og eg vil sjå litt nærare på dei lenger nede.

Drivkrefter og motiver bak bruk av atypiske tilknytingsformer, omfanget av dei, og utfordringar og konsekvensar for verksemdar og tilsette i slike arbeidsformer er dømer på områder som har vorte tekne opp i teorien. Det har også vorte synleggjort kor viktig desse arbeidsformene er for oppstartsselskaper (Cardon 2003; Ashford, George og Blatt 2007). Trass dette er det få andre empiriske studiar av desse tema i gründerverksemdar enn Strupstad Andreassen, Ryland, Ryland Grotle, Slettum og Nesheim (2010) Menneskelege ressursar spelar ei svært viktig og sentral rolle i nystarta selskap (Katz og Welbourne 2002), men forskinga om utfordringar for føretak i oppstarten dekkar lite om menneskelege ressursar og bruk av atypiske tilknytingsformer (Strupstad Andreassen et al. 2010). Ei lita verksemd vil også ha større problem med å knytte til seg bemanning og menneskelege ressursar grunna mangel på legitimitet. Dei er nye i bransjen og har ikkje opparbeidd seg eit namn eller marknadsdel. Dei har heller ikkje alltid den økonomiske stabiliteten som krevjes for å ha mange faste stillingar. Dette er forhold som gjer dei mindre attraktive for potensielle arbeidstakarar (Cardon og Stevens 2004).

2.4.1 Eksterne konsulentar

Ei bedrift nyttar altså fleire enn eigne arbeidarar til å utføre oppgåver relatert til bedrifta. Ein kan nytte innleigde konsulentar med spesialkompetanse, eller oppdragstakarar for eit spesielt prosjekt (Pfeffer og Baron 1988; Nesheim, Olsen og Kalleberg 2007). Å ha mellombelse tilsette for å takle periodar med større pågang enn vanleg, kan òg vere ei løysing. Det kallast numerisk fleksibilitet, og er viktig for mange verksemdar (Nesheim og Bastesen 2008). Spesialkompetanse kan vere tilknytt til dømes juridiske forhold, testing og høgteknologi. Eit varierende behov for slik spesialkompetanse gjer at bruk av eksterne konsulentar gir større handlefridom og medfører ikkje kostnadsbindingar, slik som fast tilsetjing vil gjere (Strupstad Andreassen et al. 2010). I prosjekt eller andre samanhengar kan ein også gjere oppgåver saman med andre selskap, der ei gruppe som består av tilsette frå fleire selskap samarbeider for å løyse problema (Marchington 2005).

2.4.2 Kundar

Å opprette og oppretthalde sterke relasjonar med kundar og leverandørar kan komplementere og supplere bruk av eigen stab. God kontakt med kundar kan vere særskilt sentralt for teknologiselskap. Kundane kan ha komplekse problem som treng ei rask løysing og kan i slike tilfelle kome med verdifulle innspel i utviklingsfasen. Dei kan også tilføre kompetanse på områder der bedrifta har mangel på ressursar (Strupstad Andreassen 2010; Haugland 2004). Pilotkundar kan gi kritiske tilbakemeldingar på produkt og tenester i ein veldig tidleg fase. Dette kan hindre entreprenøren frå å utvikle produktet i feil retning og reduserer dermed teknologi- og marknadssuvisse. I dette arbeidet kan pilotkundar og testkundar også gi verdifull informasjon om deira erfaringar rundt bruken av produktet eller tenesta. Dei kan til dømes rapportere om deira brukarbehov vart nådd og om funksjonaliteten var god nok (Chen, Li og Evans 2012).

2.4.3 Styrerolle

Ein kan ikkje setje opp ei liste over arbeidsoppgåver eit styre eller ein styremedlem i eit nystarta selskap har. Det vil vere stor forskjell frå selskap til selskap, men det er likevel nokre oppgåver og felt som er meir vanleg å vere engasjert i. Eit styre har ofte god kompetanse innan marknad, administrasjon, strategival, nettverk og finansiering. På nokon av desse felta er det naturleg at styret tek del, men det vil også variere stort. Strupstad Andreassen et al.

(2010) seier at dersom eit selskap manglar kapasitet eller kompetanse og ikkje har råd til å skaffe eksterne konsulentar, vil det vere naturleg å få hjelp frå styret utover det ein kan forvente av ei «vanleg» styrerolle. Når det er snakk om nystarta bedrifter prega av uvisse, kan forskjellen mellom leiaransvar og styreoppgåver verte ein glidande overgang. Oppgåver som går utover eit styre sitt typiske arbeid kan vere oppgåver på eit operasjonelt nivå, kundekontakt, økonomistyring, teknologiutvikling, rekruttering og presentasjonar. (Strupstad Andreassen et al. 2010).

2.4.4 Tilknyting til inkubator

Allen og Rahman (1985) definerer ein inkubator som ei eining som hjelper og assisterer gründerbedrifter i ei tidleg fase, med kontorplass, felles kontortenester og konsulenttenester. Det kan vere store forskjellar på kva type og kor mange tenester som vert tilbydd i ein inkubator, men det er likevel nokon som stort sett er felles for alle inkubatorar. Bergek og Norman (2008) har satt opp fire slike element og dei er som følgjer:

1. Delt kontorlokale for inkubatorbedriftene, som vert leigd ut på meir eller mindre fordelaktige vilkår.
2. Ei samling av støttetjenester for å redusere administrasjonskostnader for oppstartsbedriftene.
3. Profesjonell støtte til forretningsutvikling eller rådgiving.
4. Nettverkstilgang, både internt i inkubatoren og eksternt til næringsliv og liknande.

Strupstad Andreassen et al. (2010) sin analyse av 20 gründerbedrifter viste at bedrifter i ein inkubator får eit godt rammeverk med god oppfølging og nær kontakt med andre entreprenørar i liknande fase og gjerne også liknande forretningsområde. Det opnast opp for informasjonsutveksling mellom deltakande bedrifter ved å ha ein felles lokalitet og arena for samhandling. Her kan gründerane dele mellom anna erfaringar og kunnskap. Inkubatorar arrangerer ulike kurs, har ofte eigne forretningsutviklarar og kan tilby andre typar konsulenttenester til subsidierte prisar. Inkubatorar bør også ha fokus på å utvide bedriftene sine nettverk utanfor inkubatoren, ut mot andre selskap, organisasjonar og individ (Hansen, Chesbrough, Nohria og Sull 2000; Sá og Lee 2012).

3 Metode

I dette kapittelet vil eg greie ut om metodebruken min i dette forskingsopplegget. Eg vil grunngi valet mitt av kvalitativ metode for innsamling av primærdata og skildre vala mine med tanke på datainnsamling og dataanalyse. Eg vil også gjere ei vurdering av oppgåva sin reliabilitet og validitet.

3.1 Kvalitativ metode

Mi opphavelige masteroppgåve var ein case-studie av organisasjonsstrukturen i ei bestemt bedrift, som eg hadde fått innleia eit samarbeid med. Denne oppgåva bydde innleiingsvis på problem og framgangen gjekk sakte. Informasjonsflyten frå selskapet var lenge ikkje til stades, og dette gjorde at eg ikkje fekk arbeidd noko med oppgåva. Til slutt velte eg å skifte oppgåve og starte på nytt. Dette valet var risikabelt og mitt største fokus etter oppgåvebyttet var å velje ei ny oppgåve der eg hadde mest mogleg kontroll sjølv. Tidsaspektet gjorde at eg måtte velje eit snevert område, både rundt teori og problemstilling.

For å svare på dei forskningsspørsmåla eg hadde sett meg føre, måtte eg vurdere korleis eg skulle gjennomføre datainnsamlinga. I korte trekk kan ein velje mellom eit kvalitativt, kvantitativt eller eit kombinert forskingsopplegg.

I ei masteroppgåve som går over eitt semester har ein ei svært avgrensa tidsperiode, og å samle inn primærdata frå fleire kjelder er svært krevjande. Sjølv om det var ønskeleg for meg å kunne gjere det, var det i realiteten ikkje eit alternativ, særskilt med tanke på oppgåvebyttet. Ei rein kvantitativ undersøking var heller ikkje optimalt, både med tanke på det eg ville undersøke og uvisse rundt innsamling av tilstrekkelege mengder data. Gjennom rettleiar for denne oppgåva og leiaren i inkubatoren der bedriftene satt, visste eg at det var mogleg å opprette direkte kontakt med dei aktuelle bedriftene i løpet av kort tid, derfor fall valet på eit kvalitativt forskingsopplegg.

Kvalitativ metode er ei form for tilnærming til røynda og kan nyttast for å forstå ulike menneske sine meiningar om det dei opplever eller erfarer (Askheim og Grenness 2008:12-13). Ein kan også seie at ein søker ei forståing av sosiale fenomen, anten ved ein nær relasjon til informantane gjennom eit intervju, eller ved analyser av tekstar og visuelle uttrykksformer. Kvalitativ metode inneber å framheve prosessar og meiningar som ikkje kan målast i kvantitet

eller frekvensar (Thagaard 2009). Denne typen forskning tek ofte sikte på å vere teoretisk generaliserande og forståande. Den er også tolkande og basert på små utval (Askheim og Grenness 2008:50). Prosessen er meir syklisk enn lineær og problemstillingar karakteriserast ofte som induktive (Askheim og Grenness 2008:60). Kvalitative forskingsdesign er altså meir fleksibelt enn kvantitative design, mellom anna grunna den induktive problemstillinga. Det gjer at opplegget kan endrast og tilpassast til erfaringar, oppdagingar og utfordringar undervegs (Thagaard 2009).

Desse kjenneteikna fell godt i hop med forskinga i denne oppgåva. Forskingsspørsmåla mine legg klare føringar for val av metode, sidan dei krev ein djupare innsikt i prosessane. Det vil derfor vere best eigna med eit kvalitativt forskingsdesign for å samle inn kunnskap av den karakteren som trengs for å svare på problemstillingane.

Eg såg for meg ein case-studie sidan eg ville ha svar på *korleis* bedriftene jobba med teamsamansetjing og eg ville undersøke dette i djupna. Planen var heile tida å undersøke stoda i fleire bedrifter, derfor har eg ein multiple case-studie. Innan multiple case-studie kan ein følgje ulike logikkar for å setje opp sitt design. Denne case-studien følger eit replikasjonsdesign. Ved ein replikasjonsstudie set ein opp ein kombinasjon av casar som anten (1) forventar liknande resultat eller (2) forventar motstridande resultat, men med føreseielege grunnar (Yin 2009:54). Desse vert omtala som, høvesvis, litteral og teoretisk. Casane i denne oppgåva er plukka ut grunna deira felles trekk og mine predikasjonar går mot at eg skal få liknande resultat frå dei ulike casane, altså ein litteral replikasjon. Meir om desse fellestrekkane i 3.1.1 nedanfor.

Der er også trekk som er forskjellige ved case-bedriftene. Det er små bedrifter og gründeren vil ha stor innverknad i bedrifta. Derfor forventar eg også nokre ulike resultat i mine undersøkingar. Valet av ei litteral tilnærming er også bestemt ut i frå talet på casar. Yin (2009:54) seier at ved val av 2-3 casar er det snakk om litteral replikasjon, medan det ved 4-6 kan vere snakk om ein teoretisk replikasjon der ein kan undersøke to forskjellige teoretiske mønster. Eg vil likevel velje ei litteral tilnærming grunna likskapen mellom casane og det låge talet på casar. I ein replikasjonsstudie er det teoretiske rammeverket i oppgåva viktig for å peike på stoda der dei undersøkte fenomena kan verte funne (Yin 2008).

3.1.1 Utval av bedrifter

Ved alle forskingsopplegg må ein avgjere kva som skal målast eller kven som skal intervjuast. Med mi kvalitative tilnærming var målet å auke innsikta og betre forståinga i mine problemstillingar. For å kunne gjere dette er ein avhengig av informantar som sit med god kunnskap om temaet som skal studerast (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010:129). Eit utval kan kategoriserast på to måtar, sannsynsutval eller ikkje-sannsynsutval. I dette tilfellet er det velt eit ikkje-sannsynsutval. Det var på førehand ikkje mogleg å seie noko om sannsynet for at kvart einskilt element skulle verte velt ut, fordi heile populasjonen aldri vart vurdert (Gripsrud et al. 2010:132-133). Vidare kan ein kalle utvalet eit vurderingsutval fordi bedriftene har vorte velt ut grunna bestemte kriterier som var ynskjelege å ha representert i utvalet (Gripsrud et al. 2010:139). Ein kan også kalle utvalet eit bekvemmelighetsutval, sidan det er velt ut fire bedrifter som har tilknytning til den same inkubatoren (Gripsrud et al. 2010:136). Dette gjer det lettare å organisere datainnsamlinga. Bedriftene er anonymiserte etter ynskje frå bedriftene sjølve og dermed er også inkubatoren anonymisert.

Mitt utval er altså fire bedrifter i ein inkubator. Eg fekk god og nyttig hjelp frå leiaren i inkubatoren med å plukke ut desse fire. Ved utveljinga av desse bedriftene var der nokre kriterier som skulle oppfyllest. Dei var som følgjer:

- Bedriftene skal ha tilknytning til inkubatoren.
- Bedriftene skal vere små og i om lag same livsfase.
- Bedrifta skal ha lagt til minimum eitt teammedlem etter oppretting.
- Minst ein av dei opphavelige gründerane skal fortsatt vere tilsett i bedrifta.
- Bedriftene skal vere teknologibasert og kompetansedrevet.

Tre av dei utvalte bedriftene er no lokalisert i inkubatoren, medan den fjerde har vore der tidlegare. Dei fire utvalte bedriftene har alle kundar og har gjort sal, sjølv om fleire av dei stadig går tilbake for å gjere mindre endringar på produktet sitt. Bedriftene har mellom to og sju teammedlemmar og ingen av gründerane i nokon av bedriftene har forlate bedrifta. Bedriftene opererer i ulike marknader, men er alle høgteknologiske og leverandørar av kompetanse. Dermed ser vi at alle kriteria er oppfylte.

I kapittel 4 kan ein lese meir om desse bedriftene. Sidan dei er i same situasjon vert samanlikninga av dei meir relevant.

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Primærdata

I Easterby-Smith, Thorpe og Jackson (2012) er det sett opp tre forskjellige tilnærmingar til innsamling av kvalitative data. Desse tre er *språkdata*, *observasjon* og *interaksjon*.

I denne oppgåva har eg samla inn og nytta språkdata. Her samlar ein inn informasjon frå organisasjonsmedlemmar for å få innsikt i sosiale og organisatoriske realitetar. Målet er å kartlegge ulike syn, oppfatningar og meiningar til individ og grupper gjennom språket dei nyttar (Easterby-Smith et al. 2012:126).

Intervju

Den mest brukte metoden for å samle inn denne informasjonen er gjennom djupneintervju. Ved bruk av djupneintervju er det mange potensielle utfordringar. Jones (1985) har ei slik liste der det mellom anna vert teken opp graden av struktur i intervjuet. Ved forskning vil der alltid vere ein viss grad av føresetnadar sidan forskarar alltid har noko forståing for temaet før dei startar datainnsamlinga. Ein har ofte nokre nøkkelspørsmål ved inngangen av intervjuet, men desse kan fort endre seg når ein får nye innsikter og idéar undervegs.

Dei ulike nivå av struktur er *ustrukturert*, *semi-strukturert* og *svært strukturert*.

Eit *svært strukturert* intervju har spørsmål med stor grad av formalisering og som er nøye gjennomgått og testa til forskaren er sikker på at dei gir høg validitet, til dømes ei spørjeundersøking. Det kan vere vanskeleg å få fram djupare tankar og meiningar ved denne forma. Eit *ustrukturert* intervju har få eller ingen retningslinjer. Intervjuobjektet får her snakke fritt utan å verte avbrote. Ein risiko er då at intervjuobjektet snakkar seg bort og at forskaren ikkje får dei svara han var på jakt etter. Eg har derfor velt middeelvegen, *semi-strukturerte* intervju. Her nyttast eit rammeverk av spørsmål, også kalla intervjuguiden. Ein har spørsmål som verkar rettleiande i intervjuet og som dekkjer dei tema ein vil undersøke. Ein kan då ta tak i interessante funn undervegs i intervjuet og kome med oppfølgingsspørsmål (Easterby-Smith et al. 2012:127-128). Meir om min intervjuguide finst nedanfor.

Ved intervju får ein eit målretta fokus direkte på case-studien. Ein får også innsiktsfulle oppfatningar om kausale samanhengar, slutningar og forklaringar. Veikskapar med ein slik innsamlingsmetode er ulike typar bias. Spørsmåla og svara kan verte uttala dårleg, respondenten si attgiving kan vere feilaktig grunna dårleg husk eller mangel på tillit til intervjuar, eller responsen kan vere refleksiv; den seier det intervjuaren vil høyre (Yin 2009:109).

Intervjuguiden og utføring av intervju

Før problemstilling og utval av bedrifter var endeleg, hadde eg eit intervju med inkubatorleiaren, der også rettleiar for denne oppgåva var til stades. Dette var eit ustrukturert intervju med det føremålet å få auka innsikt i arbeidet som inkubatoren hadde hatt om team og få generell informasjon om bedriftene som kunne inngå i denne case-studien. Intervjuet vart teken opp på band. Sidan konklusjonane rundt deltakande bedrifter og innsikt om inkubatoren vart gjort på staden, har ikkje dette intervjuet vorte transkribert. Intervjuet bidrog med val av bedrifter og innsikt i inkubatoren sitt opplegg rundt team, som det står om i 4.1.

Gjennom mine forskningsspørsmål og intervjuguiden vart det gjort nokre avgrensingar i forhold til kva eg skulle undersøke. Som tidlegare nemnt såg eg altså berre på bedrifter som var knytt til ein inkubator. Vidare var spørsmåla konsentrert rundt utviding av team, ikkje opprettinga av teamet. Enkelte av selskapa hadde fleire gründerar. Eg har henta inn informasjon om prosessen dei gjekk gjennom før opprettinga, men ikkje sett fokus på korleis gründerane fann kvarandre, og kva som var årsaka til at dei velte å starte bedrifta. Eg har velt å fokusere på teamutviding fordi det er eit vanleg og viktig steg i startfasen. Det er også eit identifiserbart punkt i historia til eit selskap som det er lettare å hente tilbake informasjon om.

Då eg tok kontakt med bedriftene første gong, sendte eg ein e-post med informasjon om masteroppgåva mi og ein førespurnad om å få eit intervju med dei. Eg skreiv i korte trekk om kva tema eg ville undersøke, utan å gi nokon fleire detaljar. Dei som ikkje svarte på e-posten, kontakta eg over telefon. I tre av fire bedrifter fekk eg opphøveleg ein avtale om at to av gründerane eller andre tilsette skulle stille opp til intervju. Ideelt sett skulle eg intervjuar desse kvar for seg og samanlikna resultata etterpå. Grunna det tidlegare nemnte tidspresset, såg eg ikkje på det som realistisk å få gjennomført så mange ulike avtalar og intervju. Det var også utfordringar knytt til lokaliteten til gründerane som gjorde dette vanskelegare. Eg såg det likevel som ein fordel å få fleire personar inn i same intervjuet, då det kan forsterke husken til

respondentane og skape ein dialog mellom dei som kan gi innsikt som eg ikkje ville klart å få ut av dei på eigenhand. Dessverre møtte det berre ein person i kvart intervju, då dei andre hadde dobbeltbooka eller måtte i andre viktigare møter.

Spørsmåla mine var delt inn i ulike tema for det eg ville undersøke og følgde ein kronologi. Først spurte eg om personbakgrunnar. På det store temaet, utvikling av teamet, velte eg å dele inn tidslinja til bedrifta i tre fasar. Desse tre var idéfasen, teknologi- og utviklingsfasen og sals- og kommersialiseringsfasen. Dette gjorde eg for at intervjuobjekta lettare kunne halde på kronologien gjennom intervjuet og at det skulle verte enklare og meir oversiktleg for mi analyse i etterkant. Som eg sa til alle intervjuobjekta, det var ikkje kritiske å tenke nøye på desse fasane, då innovasjon er ein iterativ prosess der ein ofte hoppar til fram og tilbake mellom desse fasane. Deretter snakka vi om notida og framtida, før eg avslutta med ein liten spørsmålsbolk om inkubatoren. Innleiingsvis informerte eg om denne gangen i intervjuet og sa nokre få ord om oppgåva og kva type informasjon eg var på jakt etter, utan å påverke respondentane i noko retning. Dette var for å få intervjuobjekta til å flytte fokus nærare mine tema og få sett i gang tankane rundt det. Planen var også at det då skulle verte mindre behov for å avbryte undervegs, slik at resultatet vart mest mogleg samanhengande.

Sidan eg hadde velt eit fleksibelt forskingsopplegg, var det mogleg gjere nokon endringar undervegs. Intervjuguiden vart ikkje endra mellom nokon av intervju. Den vart analysert og grundig gjennomgått på førehand, som bidrog til at den dekkja dei ynskte områda. Problemstillingane som vart laga i starten vart vidareutvikla og endra undervegs. Dette vart gjort fordi det ikkje kom inn nok informasjon i intervjuet til å kunne svare på einskilte av dei. Dette merka eg faren for i det første intervjuet og eg brukte då den semi-strukturerte intervjuguiden til å flytte fokuset og følgje opp tilbakemeldingar på andre områder, som også var dekkja i intervjuguiden.

I tre av fire bedrifter snakka eg med ein av gründerane i bedrifta, medan i bedrift B snakka eg med ein tilsett som kom inn på eit tidleg stadium. Han hadde god kontroll på forhistoria til bedrifta, sidan han hadde vore med på slike intervju før og var den i selskapet som brukte å ta seg av slike førespurnadar.

Eg fekk tillating til å nytte bandopptakar i alle intervju. Desse opptaka vart i etterkant transkribert og studert nøye gjennom arbeidet med funn og analyse.

3.2.2 Sekundærdata

Sekundærdata til denne oppgåva er samla inn frå nettsider og artiklar. Denne data er i all hovudsak om inkubatoren og gründerbedriftene i kapittel 4.

3.2.3 Teori

Teorien i denne oppgåva kjem frå vitskapelege artiklar, bøker og leksika.

Relevante vitskapelege artiklar og bøker har eg stort sett funne gjennom søkemotorane Google Scholar, Business Source Elite, Science Direct og BIBSYS.

3.3 Reliabilitet og validitet

Kvaliteten i eit empirisk samfunnsrelatert forskingsdesign kan vurderast ut i frå fire ulike testar eller omgrep. Ein komparativ case-studie kjem også inn under denne nemninga og dei same omgrepa kan dermed brukast her. Dei fire omgrepa er *omgrepsvaliditet*, *ekstern validitet*, *intern validitet* og *reliabilitet*. Intern validitet brukast berre i forklarande og kausale studie. Det er dermed ikkje relevant for min utforskande studie (Yin 2009:40).

Sjølv om intern validitet, i følgje Yin (2008:40) ikkje er relevant for utforskande studiar, vil det likevel vere ein fordel å undersøke desse problemstillingane mellom bedrifter som er nokon lunde like fordi det fjernar ein del støy frå undersøkinga. Dersom ein såg på bedrifter frå ulike bransjar, kunne forskjellar frå funn tenkast å ha sitt opphav i bransjeforskjellar i staden for moment som inngår i gründerbedrifter, som er det eg vil undersøke.

Omgrepsvaliditet

Omgrepsvaliditeten handlar om ein hentar inn data på det ein faktisk ønsker å måle (Askheim og Grenness 2008:23). Ein vanleg kritikk mot case-studie går på at forskaren ikkje har klart å operasjonalisere omgrepa på ein god nok måte og dermed kan ikkje responsen nødvendigvis knytast til problemstillinga. Det er tre måtar for å betre omgrepsvaliditeten. Den første er bruk av fleire kjelder for bevis. Yin skriv om dei seks vanlegaste, som er dokumentasjon, arkivopptak, intervju, direkte observasjonar, deltakande observasjon og fysiske artefaktar. Måte nummer to er å lage ei beviskjede frå innleiinga av forskinga til dei endelege konklusjonane, som ein lesar kan følgje. Den siste måten å betre omgrepsvaliditeten er å få nøkkelinformantar til å vurdere utkast av rapporten (Yin 2009:41-42).

I mine spørsmål var det lite bruk av avanserte, faglege omgrep som måtte forklarast, noko som gjer omgrepsvaliditeten betre. Men dermed er det meir uvisse og utfordringar knytt til analysen av resultata. Når eg har analysert funna, har eg sjølv tolka svara inn under dei teoretiske omgrepa, som ikkje vart presentert for respondentane.

Intervjuobjekta er likevel sentrale aktørar i dei tema som vert undersøkt og har dermed god forståing og nærleik til teamutvidingar og dei tilsette.

Ekstern validitet

Den eksterne validiteten tek for seg om resultata i ei undersøking er generaliserbar utanfor case-studien (Grønmo 2004:49, Yin 2009:43). Det finst to typar generalisering, *statistisk* og *teoretisk*. I *statistisk* generalisering er hensikta å sjå om analyseresultata basert på eit sannsynsutval er gyldige for det større universet som utvalet er trekt ut frå. Denne typen generalisering er mindre relevant for min framgangsmåte og utval av bedrifter.

Teoretisk generalisering er meir relevant for kvalitativ metode, der det dreier seg om ein kan bruke funna frå ei undersøking til å trekkje slutningar for andre tilsvarende situasjonar (Grønmo 2004).

Reliabilitet

Reliabilitet i eit forskingsopplegg dreier seg om resultatet er påliteleg eller til å stole på. Graden av reliabilitet avgjerast av om det er mogleg å reprodusere undersøkinga som er gjort, og få dei same funna og konklusjonane som dei opphavslege forskarane fekk (Yin 2009:45, Askheim og Grenness 2008:169). Kjelder, metodar og konklusjonar som vert trekt, skal vere mogleg å etterprøve av andre forskarar (Askheim og Grenness 2008:22).

Til innsamling av primærdata har eg nytta ein intervjuguide, som er lagt ved, og bandopptakar til alle intervju. Dette styrkar reliabiliteten i studien. Sidan bedriftene og gründerane er anonymisert, svekkast reliabiliteten, sidan det dermed ikkje lar seg gjere å gjenta intervju med dei same personane.

4 Utvalte bedrifter og inkubatoren

4.1 Inkubatoren

I 2.4.4 gjerast det greie for dei mest vanlege trekka ved ein inkubator. I dette avsnittet ser eg på inkubatoren som alle case-bedriftene har eller har hatt tilknytning til. Tre av selskapa er fortsatt lokalisert i inkubatoren, medan eitt selskap har avslutta den kontrakten.

Lokaliteten til inkubatoren er på Vestlandet og den har eit sterkt fokus på forskning og utvikling. Inkubatoren er eit statleg initiativ og ynskjer å bidra til å utvikle eit sterkt nyskapingssmiljø. Den har nær tilknytning til forskings- og utdanningsinstitusjonane i nærområdet.

Inkubatoren gir ei rekke med ulike tilbod. Den er lokalisert i sentrale og moderne kontorfasilitetar, der bedriftene får eigne kontor og fellesareal som kjøkken, møteplass og møterom. Der er også tilgang på internett, printer og andre relevante kontorrekvisita.

Inkludert i den subsidierte husleiga, får bedriftene tilgang på forretningsutviklarar og andre rådgivarar eit visst timetal kvar månad. Her stiller inkubatoren med eit breitt spekter av kompetanse. I tillegg kan gründerane sjølv finne konsulentar som dei vil nytte til desse formåla. Miljøet i inkubatoren innbyr til interaksjon mellom bedriftene og oppfordrar til erfarings- og kunnskapsdeling, noko som ein kan sjå mange tilfelle av.

Inkubatoren arrangerer også workshops på viktige tema for nystarta verksemdar. Dei har også obligatoriske opplegg som alle bedriftene skal gjennom, mellom anna innan teambygging. Det siste året har inkubatoren også organisert eit større opplegg rundt kartlegging av personlegdomsindikatorar mellom teammedlemmane, der det vart nytta ein indeks som vert kalla Personal Performance Index, PPI. Utgangspunktet for dette opplegget var eit ønske om å arbeide med teamsamansetjing, noko som kan vere eit kritisk tema for ei gründerbedrift. Ut i frå tidlegare erfaringar, visste inkubatoren at dette var eit tema som ofte ikkje vart handsama systematisk. Gründerteamet oppsto gjerne meir tilfeldig og vurderingar rundt kva ein trengte i teamet var sjeldan til stades. Det er eit fagfelt som er lite forska på og inkubatorleiinga visste lite om korleis teama i inkubatoren var samansett.

4.2 Bedrift A

Denne bedrifta har eit strukturert datainnsamlings- og dokumentasjonssystem som sitt kjerneprodukt. Dei fokuserer på avgjerslestøtteverktøy i programvare for helsevesenet. Systemet er veldig fleksibelt og har ein låg endringskostnad, noko som gjer at det er lett å legge til nye modular som er skreddarsydd for nye kundar. Bedrifta vart starta av ein gründer og har i dag tre tilsette. Denne bedrifta er for augneblinken lokalisert i inkubatoren.

4.3 Bedrift B

Bedrifta leverer ein netteneste for finansinstitusjonar over heile verda. Programmet nyttar store mengder data, både historiske og real-time. Ved hjelp av denne data kan selskapa legge kjøp- og salsstrategiar innan handel og programvaren utfører desse automatisk, etter reglane som vert programmert inn. Selskapet vart starta av to personar og har i dag fem tilsette. Den har tidlegare vore med i ein inkubator, men denne kontrakten er no avslutta. I denne bedrifta var nøkkelinformanten min ein av som kom med i første runde med tilsetjingar, noko som skjedde på eit tidleg tidspunkt i bedrifta si historie.

4.4 Bedrift C

Denne bedrifta leverer ein applikasjon som koplar saman butikkar og personar på ein ny måte. Den har eit sterkt fokus på kvaliteten på butikkane og leverer løysinga til små, uavhengige, unike butikkar. Dei fungerer som ein kanal for marknadsføring av ulike produkt, som skal gjere det lettare for potensielle kundar å leite og finne det ein er på jakt etter. Bedrifta vart starta av tre personar og har i dag sju tilsette. Dette selskapet er lokalisert i inkubatoren no og er ei spin-off-bedrift frå to andre bedrifter i inkubatoren, der dei to opphavelige selskapa no er fryst.

4.5 Bedrift D

Bedrifta leverer ein onlineplattform for organisering av arrangement. Tenesta skal gjere det enkelt å lage og promotere arrangement og hjelper også til med billettsal og distribusjon av billettane. Gjennom erfaring frå arrangørbransjen har gründerane spesifikk kunnskap og kompetanse som har vorte integrert i produktet. Selskapet vart starta av to personar og formelt

sett er det desse to som tilsett no, men det kjem nye tilsette i august 2014. Denne bedrifta er no lokalisert i inkubatoren.

5 Analyse

5.1 Andre tilknytingsformer

I 1.3.1 innleiingsvis spør eg:

«Korleis har gründerbedriftene nytta alternative tilknytingsformer for arbeidskraft?»

I dette delkapittelet vil eg presentere mine funn og drøfte dei. I teoridelen 2.4 tok eg føre meg eksterne konsulentar, kundar, styrerolla og tilknytning til ein inkubator som alternative tilknytingsformer. Eg vil presisere at eg har gjort eit utval av relevante tilknytingsformer for min studie, frå Strupstad Andreassen et al. (2010). Eg vil også presentere andre arbeidsformer som kan verte sett på som ei tilknytingsform.

5.1.1 Funn frå intervju – tilknytingsformer

Bedrift A

Kundar

Starten på produktet vart utvikla for mange år sidan, men har sidan den tid ikkje vorte gjort noko med. Då gründeren i bedrift A tok opp igjen arbeidet med produktet, hadde han nær kontakt med to store fagmiljø. Desse vart nytta som sparringspartnar i utviklingsfasa og vart etter kvart kundar av systemet. Produktet vart vist fram til dei og dei kom med forslag om å nytte det i desse sektorane. Dei hjelpte til med å utvikle produktet spesifikt for sine behov og gjennomførte og testar av det. På denne måten kunne bedrifta vere sikker på at dei hadde eit produkt som var det rette for kunden. Då produktet vart tilpassa til det eine miljøet, førte det til at konseptet vart utvikla til eit meir generelt system, som var den kunden sitt behov.

«Produktet vart vesentleg utvida i samband med det, dei hadde eit behov som passa betre inn i ei tradisjonell løysing.»

Denne vidareutviklinga ga ei løysing som kunne takast i bruk hos mange fleire kundar.

Eksterne konsulentar

Bedrift A seier at dei har nytta seg av outsourcing ved utvikling av produktet, hovudsakleg ein ekstern konsulent frå Serbia. Det var ein utviklar som over tid viste seg å vere dyktig ved å levere arbeid av høg kvalitet. Han var van med den typen oppgåver og leverte gode

komponentar til systemet. Gründeren har vurdert å tilsette han på fast basis, men sidan han hadde ein nasjonalitet som ligg utanfor EU, vart den potensielle jobben med arbeidsløyve sett på som for stor. Grunna den låge prisen var det mykje mindre risiko å knyte seg opp mot utanlandsk arbeidskraft enn å tilsetje ein norsk konsulent eller ein junior. Ei utfordring med å nytte ein slik konsulent, har vore at arbeidet har teke mykje lenger tid enn planlagt. Vidare påpeikar gründeren at problemet må òg vere veldig grundig definert og spesifisert. Konsulenten hadde ikkje noko kunnskap om resten av firmaet, berre dei konkrete oppgåvene han fekk.

Inkubatoren

Bedrift A var ikkje med på opplegget til inkubatoren om teamarbeid. Dei hadde heller ikkje hatt noko anna undervising eller opplegg om team gjennom inkubatoren. Ved å vere ein del av inkubatoren såg gründeren for seg å få auka fokus på forretningsutvikling og kommersialisering og ta vekk litt av fokuset på produktutviklinga.

Bedrift B

Eksterne konsulentar

Bedrift B har nytta mange eksterne konsulentar og rådgivarar, i kortare eller lengre tidsperiodar, når behovet for større arbeidskapasitet har vore til stades. Dei har nytta outsourcing til utlandet, men berre til oppgåver som ikkje er direkte relevant for produktet, som til dømes nettsider. Då har dei har nytta ein lokal designar til å teikne oppsettet for ei nettside og så nytta outsourcing til utviklinga. Dette valet er gjort med medvit, fordi dei vil ha full kontroll på produktet in-house og kunne fikse det dersom noko ikkje fungerer slik som det skal.

Innleigde konsulentar har hatt kompetansar som dei tilsette har mangla, særskilt innan design. Men dei har også teke inn fleire utviklarar når det har vore behov for det og dei har hatt råd til det. Kjennskap og nettverk er den typiske måten bedrift B har henta inn desse eksterne konsulentane på. Dei har henta inn fleire tidlegare arbeidskollegaer for å gjere mindre jobbar for dei. Ein av konsulentane har også fått ein liten opsjon i selskapet etter å ha vore tilsett på timebasis. Han inviterte seg sjølv inn i bedrifta, og fekk ein liten opsjon i byte mot konsulenttimar. Nokon av dei andre konsulentane vart først engasjert gjennom eit anna selskap, men vert no hyra inn direkte av bedrift B. Dei eksterne konsulentane jobbar for bedrifta i kortare periodar, men vert likevel inkludert og jobbar tett saman med resten av

utviklingsteamet, den tida dei er til stades. I samtale om den eine konsulenten spurte eg om han fekk oppdraget sendt ut til seg eller om han kom inn og arbeidde i lag med resten av teamet. Svaret viste tydeleg korleis bedrift B jobbar med eksterne konsulentar:

«Han kjem heilt klart inn til oss og jobbar med oss, sit i dei same diskusjonane, så vi ser alltid at det er best alle forstår heile prosessen bak avgjerslene som vert tekne, kva vi eigentleg driv med og det er sjølvstendig eit anna domene enn han vanlegvis jobbar i. Så jo betre forståing han har av domenet, jo betre resultat kan han gi oss. Så han vert drege med og kan vere med på så mykje som han vil, det bestemmer han sjølv.»

Inkubatoren

Då selskapet var i inkubatoren var det teammedlemmane som dreiv med utvikling av produktet, som hovudsakleg var til stades. Bedrift B er, som nemnt, no i post-inkubasjon og var dermed i inkubatoren i ei anna tidsperiode enn dei andre tre selskapa.

Intervjuar: «Kor stort utbyte fekk de av å sitte i inkubatoren?»

«Veldig varierende. [...] Vi fekk aldri heilt den synergieffekten som eg trur er målet til [inkubatoren]. Det var kanskje fordi vi dreiv med til dels andre ting enn dei som var der på det tidspunktet.»

Bedrift B hadde ikkje hatt noko relevant opplegg om team i si tid i inkubatoren. Derimot hadde dei nytta eit anna selskap i inkubatoren til designoppgåver.

Bedrift C

Eksterne konsulentar

Bedrift C starta med tre gründerar og tilsette tre utviklarar svært tidleg. Dei har dermed vore eit stort team heile vegen og ikkje hatt det same behovet for andre tilsette som dei andre case-selskapa. Men dagen før intervjuet vart helde, hadde dei vedteke å starte jakta på ekstra utviklingskompetanse for ei kort periode, sidan det nærmar seg deadline for lansering. Dei kunne dermed ikkje seie noko om sine erfaringar med eksterne konsulentar. Det dei kunne seie var at dei ville søke etter folk i nettverket sitt og ta dei inn i selskapet, slik som bedrift B. Dei opna også opp for at det kan føre til fast tilsetjing, dersom det skulle vise seg å vere eit vellukka engasjement. Nyleg har dei også knytt til seg ein trainee, som skal avlaste eine utviklaren med ein del arbeidsoppgåver. Kor lenge dette engasjementet kjem til å vare er

uvisst, men bedrifta opnar opp for varig tilsetjing her også. Sidan traineen ikkje hevar løn på same måte som ein vanleg tilsett, såg dei på dette engasjementet som lite risikofylt.

Inkubatoren

Bedrift C syns PPI-opplegget i inkubatoren var bra. Det var berre dei tre gründerane i teamet som var med på det. Resultatet testane gav, passa godt inn med dei rollene dei hadde fordelt seg imellom. Inkubatoren har gitt dei eit profesjonelt nivå til forretningsutviklinga, og eit lærerikt miljø og nettverk å vere ein del av, noko som vert synleggjort i dette sitatet:

«Men det vi får mest ut av her, er ikkje gjennom workshops eller gjennom forretningsutviklarane, men det vi får mest ut av er faktisk gjennom å snakke med andre bedrifter som sit her. Det sakna vi der borte på [tidlegare lokalitet], det fikk vi her og det nyttar vi oss mest av.»

Bedrift D

Eksterne konsulentar

«Du kan kjøpe kompetansen eksternt, men du må iallfall tileigne deg den kompetansen og få den inn i selskapet.»

Dette sitatet skildrar bedrift D sitt forhold til kompetanse på ein svært god måte. Bedrift D fokuserer veldig på det å bygge team og ha kompetansen in-house. Dei har knytt til seg mykje ekstern kunnskap og kompetanse i form av mellom anna infrastruktur, utvikling, seljarar og juridisk kompetanse. Dei fleste av desse er ikkje direkte tilsett i bedrift D, men fleire har teke imot aksjar i byte mot sine tenester. Gründeren fortel at slik har bedrifta arbeidd svært bevisst med å bygge alliansar til eit vidt spekter av kompetanse som kan vere nyttig. Dei har også vore ivrig med å selje idéen til alle rundt seg.

«Teamet»

Dei har også ein litt utvida bruk av ordet «team». Sjølv om det er berre dei to gründerane som er lønsmottakarar på fulltid, snakkar dei om eit team som omfattar investorar, «poserboys», styremedlemmar og re-seljarar. Når eg tok opp denne utvida tydinga av team i intervjuet, fekk eg følgande svar:

«Du kan jo velje det å gjere det eller ikkje gjere det. Det som skil oss mest frå dei andre, som vi også får tilbakemelding på, er at vi har vore ekstremt flinke å alliansebygge og eigentleg formelt er det berre snakk om teambygging. Har du eit godt team kan du gjere gode ting, så kan du velje kva du vil gjere, til ein viss grad. Det må jo vere fagleg forankra så klart, men eg trur det er noko av det mest undervurderte, det å bygge team.»

Styrollerolla

Gründeren snakkar særskilt mykje om eit par av investorane, der den eine også er styreleiar. I kraft av å ha dei store namna på sine papir, har det opna opp for andre strategiske samarbeid og nye investorar gjennom nettverk. Re-seljarane har vorte tilsett grunna god tilknytning til produktet. Dei har tidlegare vore arrangørar og brukarar av produktet, i tillegg til å vere investorar. Gründeren seier at dette gjer at dei brenn for bedrifta og at det gjer dei til dei beste seljarane.

Inkubatoren

Gründeren syns opplegget med PPI i inkubatoren var greitt, men mest morosamt. Resultata var ikkje overraskande, men det å verte medviten om situasjonen rundt tilsetjing av nye, var ein positiv etterverknad. Begge gründerane har sterke personlegdommar, dominerande og intense. Det vil derfor vere viktig å tenke på dette når dei tilsett nye, for å få gruppekjemien til å fungere på ein god måte. Fagleg sett har ikkje utbyttet rundt team gjort nokon forskjell i inkubatoren. Alle selskapa i inkubatoren får, som nemnt, tilgang til ulike konsulenttenester. Bedrift D seier at dei har fått eit enormt stort utbyte av dette tilbodet og framhevar det som den tingen som har gjeve dei mest ut av å sitte i inkubatoren.

5.1.2 Drøfting delspørsmål – tilknytingsformer

Delspørsmålet til tilknytingsformer er: *«Korleis har gründerbedriftene nytta alternative tilknytingsformer for arbeidskraft?»*

Inkubatoren

Som funna viser, har alle case-bedriftene nytta seg av to eller fleire av dei fire utvalte tilknytingsformene. Tilknytning til ein inkubator er så klart felles for dei alle. Bedrift B, som no er post-inkubasjon, og bedrift A meldte derimot om lite utbyte frå dette, samanlikna med C og D. A var ikkje med på PPI-prosjektet, så hadde dermed eit mindre grunnlag for å gi funn på desse spørsmåla. Det er ikkje veldig lenge sidan bedrift B gjekk ut av inkubatoren, så denne forskjellen er nok meir tilfeldig enn av noko særskilt årsak. C og D trekte fram moment som er typiske positive trekk ved å vere del av ein inkubator, som vi ser i teorien i 2.3.4. Tilgangen til subsidierte konsulenttenester og nettverket, samarbeidet og kunnskapsdeling med andre bedrifter var dei sentrale tema her, noko som støttar tidlegare forskning på området (Strupstad et al. 2010).

Kundar

For bedrift A fungerte to fagmiljø, og etter kvart kundar, som nøkkelinstansar i startfasen. Desse sterke relasjonane ga mykje verdifull input på produktet og tankar om vidareutvikling. Samarbeidet mellom bedrifta og kundane ga mindre marknadsuvisse for gründeren, og gjorde at kunden kunne få dekkja sine behov på eit tidlegare tidspunkt. Samanliknar vi dette med teorien i 2.3.2 ser vi at det er heilt samanfallande med fordelane ein får ved å nytte ein slik kunderelasjon.

Eksterne konsulentar

Alle selskapa hadde også nytta seg av eksterne konsulentar, eller planlegg å gjere det i næraste framtid. Det var likevel stor forskjell på omfanget av bruken. Bedrift A hadde nytta ein utanlandsk konsulent over lengre tid, noko som er typisk for IT-bransjen (Strupstad Andreassen et. al. 2010). Gründeren meinte at risikoen var liten grunna den låge kostnaden, men samstundes hadde prosjektet teke mykje lenger tid enn det som var den opphavslege planen. Det var også viktig å få presisert arbeidsoppgåvene grundig. Risikoen kunne kanskje vore redusert ytterlegare dersom ein unngjekk den språklege barrieren ved å ha ein i selskapet som snakka same språk, som kunne teke seg av kommunikasjonen med utviklaren.

Bedrift B har hatt utstrakt bruk av eksterne konsulentar. Dei har stort sett nytta folk frå nettverket sitt og knytt dei tett opp til seg ved å ta dei inn i selskapet, sjølv for kortare periodar. Dette for å gjere kommunikasjonen lettare og gi konsulentane eit grundigare innblikk i prosessane og større forståing for behova til selskapet.

Bedrift D har arbeidd på ein liknande måte med sine eksterne tilknytingar. Men dei har gått endå eit steg vidare og i stor grad innlemma denne kompetansen i selskapet. Dette heng tett saman med måten dei ser på team, som sitatet lenger oppe viser. Dei trår etter å ha all kompetanse in-house for å minske risiko og ha eit sterkt fagleg grunnlag for alt dei gjer.

Styrollerolla

Dette bringer oss vidare til styrollerolla, som har vore særskild viktig for bedrift D. Gjennom nettverk og kontaktar har gründerane klart å opprette nære forhold med store namn i forretnings-Noreg. Dei har gått inn som investorar i bedrifta og nokon også i styret. Desse ressurspersonane har gjort arbeid som går utover eit vanleg styre sitt domene (Strupstad

Andreassen et. al. 2010), ved mellom anna å skaffe kundar og bidra med kompetanse på det operasjonelle nivået. Sidan fleire av desse var både investorar og styremedlemmer, er det vanskeleg å skilje innsatsen og arbeidet mellom kva som vart gjort av styremedlemmar og kva som vart gjort av investorar.

På bakgrunn av denne analysen vil eg introdusere nye tilknytingsformer i tillegg til (Strupstad Andreassen et. al. 2010). Ein trainee er tilsett i ein mellombels tidsperiode og vil kunne gi eit godt bidrag til eit selskap. Dette gir større handlefridom til selskapet og kan også fungere som ein billig og lettvinnt måte å drive med rekruttering på, slik som bedrift C legg det fram i intervjuet:

«Det er ein billeg måte å drive tilsetjing på. Vi har ikkje tid eller pengar til å annonsere etter jobbar på Finn.no, drive rundar med intervju, det tek for lang tid.»

Ein investor kan også fungere som ei tilknytingsform, liknande det ei utvida styrerolle kan. Dersom investorar engasjerast i selskapet sitt daglege liv, kan dei bidra med meir enn kapital. Dei kan mellom anna gi eit solid nettverk og god kompetanse innan administrasjon, finansiering og strategi. I samtale med gründeren i bedrift D merkar ein tydeleg at ein investor ikkje berre er ein som gir kapital til selskapet:

«Kva er ein investor, ein som jobbar med å skaffe deg kundar? Ikkje når du tenker ordet investor. Men enkelte av dei gjer faktisk det, opnar dører, tek telefonar, dei supplerer med kompetanse når vi diskuterer.»

5.2 Utviding av teamet

I 1.3.1 stiller eg følgjande delspørsmål:

«Kva har vore årsaka og målet til at gründerbedriftene utvida teamet?»

Eg vil no skildre mine funn frå intervjuet og drøfte dei i lys av teorien om team i delkapitla 2.1 og 2.2. Nokon av funna om andre tilknytingsformer i 5.1.1 er også relevante for denne drøftinga.

5.2.1 Funn frå intervju – utviding av teamet

I desse funna vil eg følgje ein kronologisk tråd i bedriftene sine historier for å halde ei klar og tydeleg oversikt over hendingane.

Bedrift A

I 5.1.1 tek eg opp bedrift A sitt forhold til to fagmiljø i etableringsprosessen. Her vil eg også sjå litt på dette forholdet, men med fokus på team i staden for tilknytingsformer.

På spørsmål om gründeren i bedrift A rekna med kundane som var med på utvikling i starten som ein del av sitt team, kom følgande svar:

«Eigentleg ikkje, men eg rekna dei som mitt team i den forstand at dersom dette vart kommersialisert innanfor det segmentet, han som var med der, skulle ha ein del av kaka. [...] På ein måte er han med i teamet, men han var ikkje tilsett hos meg. Han hadde ein god jobb og tente godt. Han var med og utvikla konseptet, han [kunden]. Det vil eg seie, men ikkje heilt direkte som ein del av teamet, meir frå kundesida.»

Denne utsegna gjeld eit av delprodukta som bedrifta har utvikla. Gründeren presiserer altså at den eine av dei var hovudsakleg på kundesida. Men han fortalte også at dei to etablerte eit NUF, Norskregistrert Utenlandsk Foretak, med ei fordeling seg imellom. Dette gjorde dei for å ha det formelle i orden i tilfelle det skulle verte aktuelt å ta dette prosjektet vidare til andre miljø.

Då det vart tilsett ein til i selskapet, var det meir eller mindre tilfeldig. Gründeren var ikkje aktivt ute og søkte etter nokon. Denne første utvidinga av teamet kom i salsfasen. Det var ikkje ein seljar, men ein produktutviklar som då vart tilsett. Han hadde kjennskap til bedrifta og hadde samarbeidd med gründeren som tilsett i eit av dei tidlegare nemnte fagmiljøa der produktet var i bruk. Dei hadde også ein perifer personleg relasjon frå gymnaset, der dei tok nokre av dei same faga. Tilsetjinga var altså tilfeldig, men kom på eit passande tidspunkt og var gunstig i forhold til risikoen som fantes ved å vere åleine i firmaet. Gründeren fortel litt om kva som var årsaka til tilsetjinga.

«Samstundes syntest eg det starta å verte litt mykje. Synd det var litt einsamt å vere berre éin. Hadde jo levert til nesten 30 forskjellige [kunder] og opplevde brukarane der som kritiske... [...] Det er ein risiko å berre vere éin. Så det var for å spreie risikoen littegrann og ha nokon å diskutere med»

Den nye tilsette jobbar berre med utvikling og vert ikkje forstyrra av noko anna. Den faglege grunnen til tilsetjinga var hans tekniske kompetanse, som var på dei områda selskapet trong på det tidspunktet. I tillegg hadde han utfyllande kunnskap i retningar selskapet var på veg til.

Gründeren fortel vidare at utviklaren jobbar mykje med oppgåver som ikkje er direkte relatert til produktet. Eigarskapet til produktet og koden er ikkje i særleg grad spreidd utover i firmaet.

Intervjuar: «Vi går over til nestemann som vart tilsett...»

«Ja, det var også tilfeldig. Tredjemann, det er sonen min»

Sonen hadde hatt eit utanlandsopphald i USA der han hadde studert og seinare jobba. Då sonen kom heim trong han arbeid og gründeren trong hjelp til oppgåver innan kommunikasjon og nettside, som sonen hadde erfaring med frå jobb og utdanning i USA. Dette var oppgåver som gründeren ikkje prioriterte i ein travel arbeidsdag med mykje andre oppgåver. Han hadde rett og slett ikkje kapasitet til å gjere alt saman og er i følge seg sjølv veldig produktfokusert. Tilsetjinga kunne verte kortvarig, og gründeren syns det var lettare med ei slik ordning med sonen sin enn nokon utanforståande.

«Skal ein vekse må ein jo ha litt meir kompetanse enn det som ein person kan ha.»

Gründeren seier at han «forstår nytteverdien av å setje saman eit godt fungerande team, med mest mogleg utfyllande kompetanse.» Utviding av teamet frå ein til to vart likevel sett på som eit veldig kritisk og risikabelt punkt i firmaet si levetid. Han innsåg at han ikkje hadde dei store kunnskapane og erfaringane om det å bygge team og tenkte at det var like greitt å la vere å gjere noko så lenge han var usikker. Han såg ikkje på seg sjølv som ein leiar av eit team og var usikker på korleis han kunne velje ut dei rette folka og få dei til å fungere saman. Han tenkte òg mykje på kapitalkostnadane ved å tilsette nokon som ikkje passa inn.

Bedrift B

Dei to gründerane frå bedrift B kjente kvarandre godt frå før: Dei hadde vokse opp i lag, gjennomført fleire start-ups saman tidlegare og jobba på same arbeidsplass. Den eine gründeren har ein doktorgrad i informatikk, i tillegg til å ha studert medisin. Den andre har ein bachelorgrad i investeringsanalyser for aksjemarknaden. Desse to jobba i same selskapet i USA, då dei fekk idéen om å starte for seg sjølv. Dei flytta heim att til Norge og starta opp. Ved eit reint tilfelle fekk dei ei kontrakt med eit stort selskap. Dette gjorde at dei fekk tak på kapital slik at dei kunne utvide teamet med tre mann i løpet av det neste året. Kompleksiteten

av produktet dei skulle utvikle var stor, så dei trong meir arbeidskraft innan programmering for i det heile tatt å kunne gjennomføre oppdraget.

To av dei nye medlemmane kjente gründerane frå ein annan start-up og desse to har jobba saman med den tredje nye teammedlemmen. Alle desse tre har sterk fagleg forankring i informatikk. Det starta med at ein vart tilsett. Han hadde jobba saman med gründerane i fleire prosjekter og dei visste at han var ein dyktig programmerar. Han vart så spurt om han kjente andre som kunne vere aktuelle for selskapet og slik kom dei to andre til.

Teambygginga har heile vegen vore sentrert rundt nettverk og kjennskap. Bedrift B har ikkje gått aktivt ut og søkt etter tilsette i opne forum, berre leita i kjente kanalar. Dei har også nytta mange eksterne konsulentar som har kome inn i selskapet på same måten, gjennom kjennskap og nettverk, sjå 5.1.1.

Bedrifta har planar om å utvide teamet i løpet av året. Grunnen til utvidinga er eit nytt prosjekt som dei har vorte engasjert i:

«[Internasjonalt finansselskap] er det store prosjektet vårt no og det får fullt fokus. Det er der vi jobbar fulltid no.»

Dette selskapet har eit sterkt fokus på levering og endringar skjer raskt. Produktet må også overvakast 24 timar i døgnet. Bedrifta har altså eit ekspanderande behov og manglar ressursar. Teamet har allereie no hatt møter om utvidinga og sett seg ut aktuelle kandidatar i sine nettverk, som dei vil prøve å rekruttere når dei økonomiske rammene er på plass.

Bedrift C

Bedrift C er, som nemnt, ein spin-off frå to andre bedrifter og starta av tre gründerar. To av dei kom frå eitt selskap, medan den tredje kom frå eit anna selskap. Dei to kjenner kvarandre frå vidaregåande og har utdanning og erfaring innan handel, marknadsføring, profilering, reklame og økonomi. Desse to, pluss to utviklarar som også er med i teamet no, hadde eit anna selskap i inkubatoren. Det teamet vart sett saman etter ein gründerkonkurranse arrangert av Google Entrepreneurs. Den tredje gründeren har ein master i marknadsføring og erfaring innan feltet. Han har også eit stort nettverk frå tidlegare arbeid.

Gründerteamet på tre vurderte først idéen sjølve og då dei fann potencialet, søkte dei etter utviklarkompetanse. Dei prøvde å få denne utviklinga gjort av eit utviklarselskap i Norge, men det vart for dyrt. Så prøvde dei outsourcing til India, men fann fort ut at det ikkje fungerte. At dei ikkje hadde eit ferdig produkt gjorde det også vanskelegare å nytte outsourcing. Då fekk dei inn utviklarane frå den opphævelege oppstartsbedrifta, som dei kjente godt til. Dei framheva dynamikken og samhaldet som viktige argument for å ha all kompetansen internt.

Bedrift C har tre daglege leiarar, av praktiske omsyn. Ein er selskapet sitt ansikt utetter og tek for seg presentasjonar av selskapet og snakkar med potensielle partnarar og investorar. Den andre er hovudsakleg ein seljar og den siste er bindeleddet mellom gründerane og utviklarteamet. Dette er ei fordeling av oppgåver som passar godt til individane sine personlegdommar, noko som vart synleggjort etter PPI-prosjektet i inkubatoren. Desse rollene fall naturleg på plass.

Dei to utviklarane som vart tilsett først, har kompetanse innan operativsystem, design og webutvikling. Dei fekk presentert idéen for det nye selskapet av gründerteamet og vart spurt om dei ville vere med på det prosjektet. Då dei takka ja, vart det opphævelege selskapet fryst, sidan alle dei fire tilsette starta i det nye selskapet. Kompetansen til dei to utviklarane i det førre selskapet hadde vore god i den andre oppstartsbedrifta og erfaringane var eine og åleine positive. Desse to utviklarane kjente kvarandre godt frå vidaregåande skule.

Den tredje utviklaren søkte på ei stilling i den originale bedrifta, men på dåverande tidspunkt hadde det vorte klart at det selskapet skulle frysast. Han fekk førespurnad om å arbeide med dei same oppgåvene i den nye bedrifta. Det takka han ja til. Han vart velt fordi han var strukturert, grundig og satt på komplementerende kunnskapar innan programmering, til resten av teamet. Denne utviklaren står i ein litt spesiell situasjon i teamet. Han har ikkje andelar i selskapet som dei andre, men hevar tilnærma vanleg løn. Denne ordninga har kome på plass sidan han er familiemann og treng ein meir føreseieleg kvardag. Han vert i tillegg målt på det han leverer, og ikkje talet på timar.

Den siste tilsette i teamet er også omtalt i 5.1.1 om andre tilknytingsformer. Det er ein trainee som nyleg vart engasjert i selskapet. Bedrifta var ikkje på jakt etter personell innan interaksjonssystem, som var hennar fagfelt. Då dei likevel fekk ein førespurnad der ho presenterte sitt potensielle bidrag til bedrifta, fann dei ut at det var akkurat det dei trong. Ho

kjente fetteren til ein av gründerane og vart på den måten tipsa om å søke arbeid hos bedrifta. Utviklaren som sat med desse oppgåve til dagleg, hadde på dette tidspunktet ekstremt mange oppgåver på sitt ansvarsfelt. Grunna god timing vart ho dermed tilsett trass at dei ikkje såg etter nokon særskilt til denne jobben. Andre viktige argument for tilsetjinga var kjenslene gründerane satt att med etter å ha hatt ho inne til eit intervju:

«Ho har same gründerspiriten som oss andre... [...] Men vi merka med ein gong at ho var riktig person, riktig personlegdom og det tel mykje meir enn det ho leverar. Kunnskapar kan ein tileigne seg, men vilje, evne til å lære, lysten på å få til noko nytt og prøve noko nytt, det hadde ho.»

I ei periode sleit selskapet økonomisk. Då var det fleire av teammedlemmane som flytta heim for å spare pengar. Teamet gjekk også utan løn i lenge periodar, sett vekk ifrå utviklaren med den spesielle lønsordninga. Gründeren framhevar fordelene ved å eige andelar i selskapet, ein ofrar gjerne meir og kjenner meir tilhøyring til produktet, noko som gir meir fleksibilitet.

Bedrift D

Omgrepet team vert handsama på ein litt anna måte i denne bedrifta. Dei omtalar investorar, styremedlemmar og re-seljarar som ein del av teamet. Meir om desse funna i 5.1.1. For augneblinken er det berre dei to gründerane som hevar vanleg løn og er tilsett på fulltid, men fleire vil starte å arbeide der i næraste framtid. Desse gjer allereie ein jobb for bedrifta, som re-seljarar eller investorar. I dette delkapittelet vil fokuset vere delt mellom alle desse partane.

«Det å bygge team er det viktigaste suksesskriteriet til eitkvart selskap.»

Bedrift D har to gründerar. Den eine har mellom anna utdanning som nettverksingeniør og har mykje erfaring frå restaurantbransjen der han jobba seg oppover i systemet og fekk mykje leiarerfaring. Den andre er utdanna innan marknadsføring og leiging og har også erfaringar frå restaurantbransjen. Begge har også jobba som arrangør tidlegare.

«Føresetnadane for etablering av det teamet er at det skulle vere eit kompetansedrive team.»

Gründeren i bedrift D framhevar behovet for juridisk kompetanse, infrastrukturkompetanse og programmeringskompetanse i ei IT-relatert oppstartsbedrift. Dette vert sett på som kritiske ressursar som ein må ha. Han fokuserer også på at det er viktig å ha eit team som dreg lasset saman og ved gratisarbeid må ein også ha eit sanksjonssystem dersom folk ikkje leverer etter avtale. Dei skreiv ein streng aksjonæravtale som stilte krav til kva folk skulle gjere.

Bedrifta har vore veldig medvitne på bygge opp teamet sin kompetanse. Dei starta tidleg med å knyte til seg folk med ulike kompetanseområder og engasjere dei i bedrifta. Kort tid etter stifting av selskapet var det seks partar med i teamet; to gründerar, ein advokat, og folk innan infrastruktur, utvikling og kommersialisering. Desse samarbeidspartnarane vart velt på bakgrunn av at det var dei første som bedrifta møtte på som hadde den kompetansen. Fleire av desse har også gode nettverk som gründerane var interesserte i. Bedrift D seier at dei sel casen sin i møte med ulik kompetanse. Der dei møter på relevant kompetanse, tek dei den første og beste dei får tak i. Som gründeren seier:

«Då vert jo konsekvensen igjen at du må sparke ut folk igjen også.»

Grunna manglande innsatsvilje og pålitande frå utviklarselskapet vart dei kasta ut. Bedrift D fekk kontakt med eit nytt selskap som gjorde utvikling og infrastruktur, dermed vart den originale infrastrukturkompetansen overflødig. Personen innan kommersialisering vart også overflødig då dei ikkje skulle kommersialisere produktet i det landet likevel. Gründeren meinte også at han ikkje gjorde jobben sin på ein god måte.

Samstundes som dei har høgt fokus på å finne relevant kompetanse, har dei eit fokus på personlege eigenskapar hos potensielle teammedlemmar.

«Det å setje saman eit team med riktig personkjemi, eller personlegdom, klart det er viktig.»

Gründeren seier at i tillegg til å sjå på tekniske element, som at nye teammedlemmar er fagleg forankra, vert dei vurdert personleg, om dei vil passe godt inn i teamet. Gründerane har drøfta gode og dårlege sider hos kandidatane og sett på kor godt dei vil passe inn og fungere i teamet.

«Mi erfaring er at skal ein gjere noko, må det vere teamwork og ein klarar aldri å gjere noko godt åleine. Ein må ha meir folk, både kompetanse og ressursar generelt.»

5.2.2 Drøfting – utviding av teamet

Delspørsmålet som er knytt til denne drøftinga finn vi i 1.3.1 og lyder:

«Kva har vore årsaka og målet til at gründerbedriftene utvida teamet?»

Teorien som funna skal drøftast opp imot, er plassert i delkapitla 2.1 og 2.2. I datamaterialet finn ein ulike mål og årsaker til utvidingar av teamet. Drøftinga vert presentert med same oppsett som før, bedrift for bedrift. Då ser eg på rasjonelle årsaker og sosio-psykologiske årsaker til utviding av teamet kvar for seg. Til sist vil eg sjå på koplingar av desse to.

Bedrift A

Gründeren i bedrift A har sjølv mykje kunnskap, både om utviklinga av produktet og arenaen det skal brukast på. Han har dermed vore i stand til å gjere veldig mykje arbeid sjølv. Likevel ser han at det ikkje ville vore mogleg å gjere alt åleine, i tråd med Forbes et al. (2006) som seier at om ein person hadde all naudsyn kunnskap og kompetanse, ville tilføyning av ein medlem vere overflødig. Dette er det same som gründeren i bedrift D seier:

«Som gründer kan du ha mange kompetanseområder samtidig, kan litt om alt. Men eg trur at viss du skal få litt fart i ting eller gjere ting fort og bra, så er det ikkje nok å kunne litt om alt. [...] Mi erfaring er at skal ein gjere noko, må det vere teamwork og ein klarar aldri å gjere noko godt åleine. Ein må ha meir folk, både kompetanse og ressursar generelt. Alle som har erfaring veit at skal du kommersialisere og gjøre noe stort, så gjør du ikke det åleine.»

Gründeren tok med seg produktet ut til potensielle kundar og viste det fram. Det var då kunden frå fagmiljøet kom inn i biletet. Han hadde det ein kan kalle komplementerende kunnskapar til gründeren. Han satt med kunnskap om marknaden og høva for implementering av produktet sidan han var ein potensiell brukar av det. Trass i at gründeren ikkje gjorde eit rasjonelt søk etter teammedlemmar, men etter kundar, fekk han her med seg ein partner som fylte hans kompetansehol (Sandberg 1992).

Gründeren hadde lenge utsett å tilsetje den første personen i selskapet. Han såg behovet for eit team med utfyllande kompetanse, men frykta for å gjere feil i denne prosessen og såg ikkje seg sjølv som ein leiar av eit slikt team. Ønsket var tydeleg, han ville byggje eit team med komplementerende kunnskapar og kompetansar. Men det var ikkje det einaste som var medverkande til den første tilsetjinga. Ved den første tilsetjinga i teamet, var det ikkje

gründeren som søkte etter nokon, men arbeidaren som søkte gründeren etter arbeid. Grunnen til tilsetjinga var samansett. På den eine sida argumenterer gründeren for at det var dei tekniske dugleikane til arbeidaren som gjorde at han fekk jobben, det som i teorikapittelet heiter humankapital (Becker 1994). Samstundes gjer han det klart at det var einsamt i selskapet, noko som er ein klar indikasjon på behovet for interpersonleg attraksjon og sosial kontakt (Neiswander et al. 1987). Meir om dette i koplinga av dei to hovudsyna lenger nede.

Den andre tilsetjinga var av familiær art. Ruef et al. (2003) snakkar om at gründerar med teknisk bakgrunn ofte tilsett familie og venar med liknande teknisk kompetanse. Tillit og likskap kan også vere faktorar som spelar inn. Gründeren poengterte at han ikkje ville tilsetje kven som helst grunna den usikre lengda på stillinga, det var lettare å ha sonen tilsett på slike premisser. Det er tidlegare nemnt at gründeren var usikker på om han kunne bygge opp eit godt team. Å legge til eit familiemedlem vil i så måte vere eit veldig trygt val som er basert på tillit og likskap. Det gir også minimal risiko for at gründeren mistar kontrollen i selskapet.

Bedrift B

I bedrift B hadde dei to gründerane til ein viss grad komplementerende kompetansar til produktet dei skulle levere. Som vi ser av funna, er teamet vidare samansett av utviklarar og har eit veldig produktorientert fokus. I intervjuet kom det fram at produktet var av ein høg kompleksitetsgrad, noko som kravde mykje humankapital. Dei nye teammedlemmane og alle eksterne konsulentar som har vore innom bedrifta, har kome gjennom kjennskap og nettverk. Dette er altså i tråd med det sosio-psykologiske synet til utviding av team frå kapittel 2.1.2. Her kan ein dra parallellar til Ruef et al. (2003) sin teori om homofili. Sidan menneske sosialiserer seg med andre som er lik seg sjølv, vert dette ei stor og hyppig brukt kontaktflate. Dermed aukar sjansen for å tilsetje nokon som liknar på resten av gruppa, slik som mellom anna McPherson et al. (2001) seier i sin artikkel om homofili i sosiale nettverk. Bird (1989) og Sapienza et al. (1991) kallar dette duplisering av eigenskapane som finst i bedrifta og det vert det motsette av den rasjonelle søkeprosessen frå 2.1.1, der ein søker å fylle kompetansegapa.

Ein kan også trekkje inn Byrne (1971) sin teori om likskap og tiltrekking. Individ vil tiltrekkast liknande individ og på denne måten danne grupper med eit felles sett av verdiar, lik utdanning og bakgrunn og liknande personlegdommar. Med så mange koplingar som det er mellom dei fem tilsette i bedrift B, passar denne skildringa godt inn. Fire av dei har arbeidd i

same selskapet og to av desse har arbeidd saman med den femte. I tillegg har fleire av teammedlemmane tidlegare arbeidd saman med mange av dei eksterne konsulentane. Bak dette medvitne valet om teambygging, kan formålet ha vore å halde på atmosfæren og haldningane i selskapet, og dermed også kontrollen. For å vite om gründerane har rekruttert på denne måten av dei nemnte grunnane, må ein gjere grundigare undersøkingar på dette isolert sett. Det er viktig å få med seg at dette ønsket om likskap mellom teammedlemmane kan vere i kombinasjon med behovet for ressursar.

Bedrift C

Gründerteamet på tre mann har liknande bakgrunnar og kan mykje om viktige aspekt ved forretningsutvikling. Ingen av dei har noko kompetanse innan programmering. Dette var det første dei måtte skaffe seg. Dei starta med eit rasjonelt søk, først til eksterne konsulentar innanlands, Då ingen av desse to retningane var aktuelle lenger, introduserte dei idéen for kjente kollegaer i den opphavslege bedrifta. Dei fire arbeidarane frå den bedrifta hadde arbeidd i lag i 1,5 år før den nye bedrifta vart stifta. Dette samarbeidet hadde fungert godt og forretningsutviklerane hadde vore godt nøgd med arbeidet til programutviklerane. Det var hovudsakleg eit rasjonelt behov som vart dekkja, sidan dei mangla utviklingskompetanse. Dette er å rekne som ei investering i humankapital. Men ein må også ta inn det sosio-psykologiske synet då det til slutt vart teken inn folk dei kjente og hadde arbeidd saman med i lengre tid. Det må antakast at personane i dette teamet var eller har vorte likare kvarandre i løpet av den tida dei har vore kollegaer.

Den tredje utviklaren vart velt på grunn av sine faglege dugleikar. Dette var ei rein rasjonell tilsetjing, ingen av dei kjente han frå før og han kan heller ikkje seiast å ha mange fellestrekk med dei andre i teamet. Han skil seg ut på tilknytning til bedrifta ved å berre vere tilsett og ikkje nytte seg av ein opsjon. Han arbeidar også under mykje friare taumar enn resten av teamet.

Traineen som vart tilsett er i andre enden av skalaen. Dei søkte ikkje etter nokon og såg heller ikkje behovet for hennar dugleikar før dei fekk presentert hennar potensielle bidrag. Grunnen til tilsetjinga dreia seg i stor grad om deira kjensler til traineen. Ord som «...*same gründerspiriten som oss...*» og «...*riktig person, riktig personlegdom og det tel mykje meir enn det ho leverar.*» tyder klart på at ein må nytte den sosio-psykologiske teorien til å forklare denne tilsetjinga. Eg vil igjen peike på Byrne (1971) og tankane hans om at ein vert tiltrekt av

andre individ som liknar seg sjølv og lagar grupper basert på denne interpersonlege attraksjonen.

Bedrift C hadde også bestemt seg for å finne eksterne konsulentar i siste fase fram mot lansering, sjå 5.1.1. Dei hadde her sett opp ei liste over eigenskapar som vedkommande måtte ha. Kamm og Nurick (1993) skildrar ein slik framgangsmåte i sin modell for avgjersler. Føresetnaden var at dei eksisterande teammedlemmane skulle lage ei slik liste over ressursar som dei måtte ha, ganske lik som lista over eigenskapar som bedrift C laga.

Bedrift D

Dette er den bedrifta som har det tydelegaste fokuset på å bygge teamet, noko som vert illustrert av deira vide innfallsvinkel til ordet «team» og fokuset på teambygging i alt dei gjer. I stor grad tek dei sjansane som dukkar opp, utan å gjere eit stort forarbeid rundt det. Dei søker å dekke eit vidast mogleg område av kompetanse, men det er ikkje alltid at dei har søkt etter den aktuelle kompetansen før dei tek den inn i selskapet. Nettverksmodellen til Larson og Starr (1993) illustrerer dette for oss. Der legg ein til nye medlemmar basert på eit opplevd behov, utan å heilt vite kva dette behovet er. Det vert skildra som ein iterativ prosess der ein må prøve og feile. Bedrift D har som einaste bedrift av dei undersøkte, hatt partar som har vorte kasta ut av selskapet. Tre forskjellige partar har gått ut og nye har kome inn. Eg vil særskilt trekke fram personen innan kommersialisering for eit anna land, som var inne i selskapet i ei kort periode. Til slutt fann gründerane ut at dei ikkje kunne kommersialisere produktet i det landet på det tidspunktet, og dermed var han overflødig. Dei tok han inn, men dei visste ikkje heilt kva behovet var. Som gründeren sjølv seier som kommentar til måten dei tek inn folk på: *«Då vert jo konsekvensen igjen at du må sparke ut folk igjen også.»*

Sidan dei søker breitt etter kompetanse vil eg argumentere for at dei tek ei rasjonell tilnærming. Dei ser etter personar eller grupper som ved hjelp av sine kunnskapar og kompetansar kan gi ei verdifull økonomisk yting til selskapet, også kalla humankapital (Buchholtz et al. 2003).

Med deira fokus på alliansebygging, følgjer også mange vurderingar om nettverket til dei tilknytte partane. Dei søker å få med seg større aktørar med store og gode nettverk som dei kan dra nytte av. Dette har dei klart og dei har fått inn mange viktige investorar. Dette fell

under Bourdieu (1985) sin analyse av omgrepet sosial kapital der ein ser på dei faktiske eller potensielle ressursane til ein teammedlem som er linka til eit nettverk.

Det som gründeren nemner i 5.2.1 om å skaffe seg kontroll over visse ressursar som ein IT-relatert start-up må ha, finn vi igjen i Pfeffer og Salancik (1978) si forskning om ressursavhengighet. Det er fokus på å få kontroll over desse ressursane eller kompetansane, for utan denne kontrollen er ikkje livet i verksemda sikker. Dette viser også igjen i dette sitatet om tileigning av kompetanse:

«Du kan kjøpe kompetansen eksternt, men du må iallfall tileigne deg den kompetansen og få den inn i selskapet.»

Når dei tek inn nye teammedlemmar har dei også ein runde for å vurdere personlegdommen til vedkommande, for å vere sikrare på at han passar inn i selskapet. Sidan gründerane ikkje har tilsett nokon på full tid i selskapet endå, var det ikkje råd å undersøke korleis nye teammedlemmar fungerer i samarbeid med gründerane. Likevel illustrerer dette at dei også tek omsyn som går inn under det sosio-psykologiske synet frå teorien i 2.1.2.

Koplingar mellom hovudsyna

I dei føregåande analysane ser vi at både det rasjonelle og det sosio-psykologiske synet passar inn for å forklare måtane bedriftene går fram ved utviding av teamet. Men det er også eit tydeleg skilje mellom dei to syna og lite samankopling av dei. Francis og Sandberg (2000) argumenterer for ei samansett årsak til ei tilsetjing, som vi kan sjå i teorien i 2.2. Med denne oppgåva vil eg auke fokuset på denne retninga innan teorien. Med mitt smålåtne utval av bedrifter får eg fleire funn som indikerer meir komplekse samanhengar mellom desse to hovudsyna, enn det som er representert i mykje av litteraturen.

I drøftinga ovanfor om bedrift A ser ein klart og tydeleg at det var både rasjonelle og sosio-psykologiske grunnar for tilsetjinga av utviklaren. Det var eit klart behov for å fylle eit kompetansegap og legge til meir humankapital. I tillegg kjente gründeren seg einsam og hadde eit behov for å ha nokon å diskutere og dele risikoen med.

Sjølv om det kan verke som om bedrift B berre nytta sosio-psykologiske prosessar for å knyte til seg arbeidskraft, kan ein også argumentere for det rasjonelle synet. Dei nytta folk i nettverk og dupliserte kompetansen i selskapet. Sjølv om det ikkje kom fram at dei fylte kompetansegap i selskapet, er det ikkje dermed sagt at der var nokon kritiske gap. Dei

presiserte at det var høg grad av kompleksitet i det tekniske arbeidet dei la ned, og det krev mykje god utviklingskompetanse. Det er også sannsynleg å tru at dei tilsetje utviklarar for å auke det økonomiske utbyttet i bedrifta. Dette er heilt i samsvar med teorien om humankapital frå den rasjonelle søkeprosessen, der ein er på jakt etter eigenskapar og dugleikar som kan formast om til ei verdifull økonomisk yting for bedrifta (Buchholtz et al. 2003). Sjølv om gründerane hadde relasjonar til utviklarane som vart tilsett, vil ikkje dette seie at det berre var snakk om interpersonleg attraksjon og personleg kjemi. Dei hadde jobba ilag i fleire bedrifter og kjente godt til deira faglege kompetanse. Derfor var det samansette grunnar til at dei vart velt, som går på tvers av desse hovudsyna på teamutviding.

Mykje av det same finn vi i bedrift C. Der starta dei tre gründerane med rasjonelle søk etter utviklingskompetanse ut mot eksterne konsulentar i innland og utland. Dette førte dei ikkje vidare og det vart då nytta band til tidlegare kollegaer. Desse hadde arbeidd tett ilag i 1,5 år, og det er derfor truleg at dei har vorte eit meir homogent lag og bygd ein slags bedriftskultur i løpet av denne tida. Sjølv om det ikkje var tale om ei duplisering av kunnskapen i dette tilfellet, kan grunnar for tilsetjinga ha vore like verdiar, lik bakgrunn og lik personlegdom. Det kan også ha vore på bakgrunn av å oppretthalde ein viss atmosfære i bedrifta (Byrne 1971).

Bedrift D har også innslag av begge syna i si handsaming av teamutviding, sjølv om dei er den bedrifta i denne casen som er klart mest rasjonell i sine val. I intervjuet fortel dei at det vert gjort ei vurdering av personlegdommen til personane som er aktuelle for tilsetjing, i tillegg til dei faglege kompetansane.

Ein ser her at ein i alle bedriftene, i mindre eller større grad, må nytte begge dei to hovudsyna for å forklare korleis bedriftene har arbeidd med teamutviding. Dette er ein klar indikasjon på at dette er eit felt som bør undersøkast nærare.

5.3 Identifikasjon og seleksjon

I 1.3.1 stillast spørsmålet:

«Korleis arbeidar gründerbedriftene i prosessen med å leite etter og velje dei rette kandidatane for jobben?»

Teorien frå 2.3 om identifikasjon og seleksjon er skrive med tanke på dette delspørsmålet. Eg vil her sjå på dei funna frå intervjuua med gründerbedriftene som svarar på denne

delproblemstillinga. Slik denne delproblemstillinga er definert, er den ikkje låst til fast tilsetjing. Eg vil derfor også ta opp tilfelle av andre tilknytingsformer og sjå på begge desse ulike tilfella. Fleire av funna som vert brukt her, er anten tekne opp i delkapitla 5.1.1 eller 5.2.1. Dei vert her gjenteke i korte trekk for oversikta si skuld. Ein kan derfor få meir komplett informasjon ved å gå tilbake til dei ulike bedriftene i dei nemnte delkapitla. I drøftinga tek eg først for meg identifikasjon så seleksjon.

5.3.1 Funn frå intervju – identifikasjon og seleksjon

Bedrift A

Bedrift A har knytt til seg tre personar som er relevant for denne delen av oppgåva. Den første var den eksterne programvareutviklar frå Serbia. Då gründeren knytte seg opp mot han, søkte han etter ein utviklar. Desse to hadde ikkje ein relasjon frå før, men gründeren tok kontakt etter å ha sett noko av arbeidet hans. Den første som vart tilsett lokalt var ein annan programvareutviklar, som tok kontakt med gründeren og søkte etter arbeid. Utviklaren kjente til bedrifta gjennom sin tidlegare arbeidsplass. Sistemann som vart tilsett var sonen, som hadde fått ein lovnad om arbeid etter eit utanlandsopphald.

Bedrift B

Dei to gründerane i bedrift B har utvida teamet med tre personar på fast basis. Den eine var ein tidlegare kollega og gjennom han fekk selskapet tak i dei to andre.

I tillegg har dei hatt mange eksterne konsulentar. Gjennom intervjuar fekk eg ein god oversikt over talet på dei og deira rolle, men det var for omfattande å etterfølgje kvart einskilt tilfelle for å finne fleire detaljar om engasjementet. I intervjuet fortel bedrift B korleis dei arbeidar med identifikasjon av potensiell arbeidskraft:

«Det som vi brukar, dei som vi som oftast dreg inn, både som konsulentar og rådgiving og liknande, er ofte folk du kjenner eller gjennom folk vi kjenner som kjenner dei igjen. Så det vert mykje kjennskap og nettverk på den måten.»

Dei nyttar altså eigne, personlege kontaktar til å finne ein potensiell konsulent, eller så går dei gjennom nettverket sitt via ein tredjepart.

Bedrift C

Bedrift C starta med tre gründerar og har sidan tilsett fire personar, inkludert ein trainee. Dei to første utviklarane kom frå den opphævelege bedrifta til to av gründerane og dei fire kjente kvarandre dermed godt. Den neste utviklaren hadde søkt på ei utlyst stilling i den nemnte opphævelege bedrifta, men vart i staden tilsett i bedrift C. Han vart velt grunna sine faglege dugleikar og arbeidsmåten sin, som var veldig ordentleg og strukturert. Traineen kjente fetteren til ein av gründerane og fekk slik kunnskap om bedrifta og søkte dermed arbeid der. Gründerane «...merka med ein gong at ho var rett person...» og det var semje om tilsetjinga. Det var også eit god tidspunkt å få inn nokon med hennar kompetanse på, med tanke på arbeidsmengde som låg på teamet elles.

Bedrift D

Denne bedrifta hadde to gründerar frå starten og har som nemnt i 5.2.1 eit litt utvida syn på teamet. Dei jobba også mykje i nettverket og knytte til seg ressursar derifrå. Dei trefte mange gjennom sitt nettverk, der dei vart introdusert for, eller introduserte seg sjølv for potensielle teamutvidingar. På spørsmålet om kvifor dei velte samarbeidspartnarane innan juridisk, infrastruktur og utvikling var svaret: «*Det er tilfældigheter, det er eksisterande nettverk*». Dei tok ofte det første og beste dei møtte på og derfor var det færre handlingar og vurderingar bak avgjerslene.

5.3.2 Drøfting – identifikasjon og seleksjon

Identifikasjon

I teorien i 2.3 vert det skilt mellom tre ulike måtar ein ETM og ein PTM kan kome i kontakt med kvarandre på. Den første, der ETM og PTM kjenner kvarandre (Neiswander et al. 1987), er den som er hyppigast representert i funna ovanfor. Sonen i bedrift A er opplagt eit slikt tilfelle. Bedrift B tilsette først ein som kjente gründerane, før dei tilsette to til, som kjente den første dei tilsette. Alle desse tre tilfella av tilsetjing er altså av den mest intime forma, der ein ETM kjenner PTM. Dei to første utviklarane, som kom frå den opphævelege bedrifta til to av gründerane i bedrift C, kjem også under same kategori. I bedrift D kom det ikkje klart fram nokon episodar av denne nære relasjonsforma.

Den andre måten ein ETM og ein PTM kan kome saman er gjennom ein tredjepart (Forbes et al. 2006), til dømes i eit nettverk, slik som vi ser bedrift D i stor grad arbeidde. Utviklaren i bedrift A kom også inn etter ein slik indirekte nettverksrelasjon gjennom sin tidlegare arbeidsplass. Som ein ser i funna i 5.3.1 under bedrift B, så hadde dei mange eksterne konsulentar som kom under denne identifikasjonsforma. Dei opererte i stor grad i kjente krinsar der den indirekte nettverksrelasjonen vart brukt. Traineen i bedrift C vart også knytt til selskapet gjennom eit indirekte nettverk.

Det upersonlege søket er den tredje måten som ein teammedlem kan verte identifisert til ei bedrift på (Forbes et al 2006). Eit slikt søk gjorde gründeren i bedrift A i jakta på ekstern kompetanse til utvikling av produktet. Gründerane i ei av dei opphavelge bedriftene til spin-off-bedrifta C gjorde eit slikt upersonleg søk etter ein utviklar før bedrift C var grunnlagt. Det enda med at vedkommande starta å arbeide i den nye bedrifta, etter å ha vorte velt ut mellom kandidatane til stillinga. Dette upersonlege søket kan også koplast saman med teorien om den rasjonelle søkeprosessen i 2.1 og analysen i 5.2 for å gi eit meir komplett bilete av søkeprosessen. Delkapittelet 5.2 tek for seg kva som vart søkt etter og kvifor det vart gjort, medan vi her har sett på korleis denne prosessen føregår.

Resultata viser at bedrift A nytta alle dei tre forskjellige måtane å kome i kontakt med PTM på. Vidare kan ein sjå at alle case-bedriftene nytta eit indirekte nettverk for å kople seg mot ein eller fleire PTM. For små bedrifter vil det vere naturleg å nytte dei næraste kanalane for å kome i kontakt med ressursar, i dette tilfellet arbeidskraft. Det er derfor ikkje overraskande at det upersonlege søket er det minst brukte i denne case-studien. Det er meir tidkrevjande og dyrare å opprette kontakt ved bruk av denne metoden. Funna viser altså at dess nærare relasjonen er, dess meir vanleg er det å nytte den, noko som støttar tidlegare forskning (Neiswander et al. 1987; Ruef et al. 2003). Bedrift C og D, høvesvis, peikar på den same forklaringa til dette i dei følgjande sitata:

«Vi har ikkje tid eller pengar til å annonsere etter jobbar på Finn.no, drive rundar med intervju, det tek for lang tid.»

«Den type systematisk, lat oss intervju fire advokatar, det er berre tre ekstra advokatar du ikkje har tid eller gidd å snakke med...»

Gründerbedriftene har ofte svært avgrensa økonomisk kapital og humankapital. Det vil derfor vere meir hensiktsmessig for dei å nytte nettverk og andre kanalar som krev mindre innsats for å få eit brukbart resultat.

Sosial kapital kan også nyttast til å forklare kvifor bedriftene nyttar dei næraste banda mest. Teorien seier nemleg at det er ikkje berre dei instrumentelle eigenskapane som vert vurdert av ETM, men det vert også anteke i kor stor grad ein PTM vil «passe inn» i bedrifta sine normer, verdiar og system (Sapienza et.al. 1991). Det vil derfor vere meir føreseieleg og sikrare at ein vel nokon som ein kjenner relativt godt til frå før.

Seleksjon

I case-bedriftene vart dei fleste PTM funne gjennom direkte eller indirekte nettverksrelasjonar. I mine undersøkingar kom det ikkje fram nokon konkrete funn der bedrifta sto med mange aktuelle kandidatar. Det tilfellet som kjem nærast er bedrift A sitt søk etter ekstern utviklingskompetanse. Men teoriane rundt seleksjon i 2.3 omhandlar avgjersler tekne av små *grupper*, medan i bedrift A var der berre ein gründer. Desse teoriane passar derfor ikkje inn til å forklare dette einskilte tilfellet.

Det går likevel an å sjå på Cyert og March (1963) sin «politiske» modell som seier at avgjersler i leiinga må verte sett i lys av interessene til alle medlemmane i leiinga og maktfordelinga dei imellom. Ut i frå opplysningane i mine intervju vil eg hevde at maktfordelinga mellom dei ulike leiingane var nokså like fordelt. Der var ingen klare leiarar, men leiarar som var opptatt av å verte einige og diskutere seg fram til det punktet. Derfor er det mogleg å hevde at det stort sett var konsensus ved seleksjon av nye teammedlemmar. Det var også ei open haldning ovanfor resten av teamet og ein bedriftskultur som ville ha semje i heile bedrifta framfor å gå for upopulære avgjersler utan å forklare og diskutere situasjonen. Dette vert tydeleggjort i to sitat frå høvesvis bedrift B og C:

«Reint formelt sett er [dei to gründerane] i majoritet. Så dei kan ta den endelege avgjersla viss det skulle vere noko der. Men så er det sånn at eg trur ikkje dei ser noko hensikt i å gjere det viss det verkeleg ikkje er naudsynt, fordi det er betre å få arbeidarane til å vere einige med seg enn å gjere noko anna, fordi det vil bidra på motivasjon og det at alle dreg i same retninga. Så stort sett så er den taktikken dei

køyrer er å forklare problemet og situasjonen, så diskuterer vi det og kjem fram til ei felles forståing.»

«Når det gjeld å ta del i avgjersleprosessen, så har vi [gründerteamet] aldri fatta ei avgjersle utan at utviklarane har vore involvert i prosessen. Men samstundes kan vi ikkje trekkje ut utviklingsressursane for at dei skal vere med på å vurdere strategiske val, som kva slags partnarskap, kva slags investor vil skal bruke. Det er viktig å ha ei fordeling slik at ikkje alt vert ei stor suppe. Samstundes som dei stolar på oss på at vi tek dei rette avgjerslene for forretninga, stolar vi på at dei tek dei rette avgjerslene på utvikling, for rammeverk, plattform og sånne ting.»

Dette er i tråd med Tyler og Blader (2000) sin teori om rettferd i utveljingsprosessen. Utsegnene gjeld på generelt grunnlag, men dermed også i utveljinga av nye teammedlemmar. Det er heilt klart at gründerane, som i desse tilfella er leiinga, tek omsyn til resten av teamet. Ved å handsama avgjersler på denne måten vil oppslutninga rundt dei auke.

6 Konklusjon

I denne oppgåva har eg teke for meg korleis gründerbedrifter arbeidar med å utvide sine team og ulike vinklingar til dette. Eg har teke for meg ulike tilknytingsformer, bakgrunnen for og målet med utvidingane, og prosessen med identifikasjon og seleksjon av aktuelle kandidatar. Eg innleia med ei hovudproblemstilling og tre delproblemstillingar under denne. Eg vil her kort gi att hovudfunna frå desse tre.

Innan tilknytingsformer såg vi på inkubatoren, kundar, eksterne konsulentar og styrerolla. Alle bedriftene var knytt til inkubatoren, men rapporterte om ulike utbyte av den. Minst utbyte hadde bedrift A og B. Dei var ikkje med på opplegget om PPI, som var eit viktig moment i undersøkinga. Vidare hadde alle selskapa nytta eller planla å nytte eksterne konsulentar, men i veldig ulik grad. Medan bedrift A og B hadde nytta det i stor grad, skulle bedrift C til å ta det i bruk for første gong. Kundeperspektivet og den utvida styrerolla hadde vore viktig for høvesvis bedrift A og D, der dei hadde fått knytt til seg verdifulle ressursar og kompetansar til å nå vidare ut i marknaden med produktet sitt.

Både det rasjonelle og det sosio-psykologiske synet kvar for seg kunne nyttast til å forklare dei ulike teamutvidingane som bedriftene hadde gjort. I tråd med tidlegare forskning var det dei sosio-psykologiske forhold som var mest vanleg for gründerbedriftene å nytte ved teamutvidingar. Mange av teamutvidingane leiar til likskap og homogenitet i teama. Likevel var det samankoplinga av desse som var det sentrale funnet. Den eksisterande litteraturen ser i for liten grad på denne koplinga, men fokuserer meir på dei to, kvar for seg.

Identifikasjon av nye PTM vart i all hovudsak gjort gjennom direkte eller indirekte nettverk, som også støttar tidlegare litteratur. Dette er grunna ressursmanglar innan økonomisk og humankapital. Funna om seleksjon tydar på at maktfordelinga er jamn i teama og at konsensus vert nådd ved slike avgjersler. Det vert også teke omsyn til den delen av teamet som ikkje er med på slike avgjersler, noko som aukar tilliten og oppslutnaden til desse avgjerslene.

7 Implikasjonar

Som vi har sett i denne oppgåva, er teamutviding ein komplisert og samansett prosess. Det er mange ulike omsyn og vurderingar som skal takast. Tiltaka som bør gjerast vil derfor vere veldig individuelt for kvar einskilt gründerbedrift. Det er vanskeleg å gi absolutte råd, sidan det alltid vil avhenge av situasjonen til bedrifta. Dersom ein har eit stort nettverk, vil dette vere ein lettvinnt veg å gå for å finne nye PTM. Dersom ein i staden har aktuelle kundar, så vil det vere klokt å følgje opp desse godt og kanskje få utnytta deira kunnskapar og kompetansar.

For gründerbedrifter generelt og inkubatorar som vil arbeide med teamutviding og teambygging, vil det derfor vere fornuftig å bygge på det grunnlaget bedrifta har. Ein bør undersøke kva sitt faktiske behov er, slik at ein ikkje brukar verdifull tid og andre ressursar på å tilsetje kompetanse som ikkje trengs. Om ein er usikker på om ein vil gå for den rasjonelle søkeprosessen eller den sosio-psykologiske, vil svaret vere ein kombinasjon. Som eg seier i 5.2.2, vil det vere naudsynt i dei aller fleste tilfelle å sjå på kombinasjonen av desse. Tilfelle av reine rasjonelle eller relasjonelle teamutvidingar vil berre finnast i teorien. Dersom ein er i ein søkeprosess, uansett type, må ein på eit visst tidspunkt vurdere kompetansen til vedkommande for å sjå at den kan kome til nytte i selskapet. Samstundes nyttar det ikkje å ha denne kompetansen dersom tilsetjinga vil føre til eit dårleg samarbeid innad i teamet. Ei teamutviding må gi eit økonomisk bidrag utan å endre miljøet i bedrifta i negativ retning.

8 Avgrensingar og vidare forskning

Avgrensing

Som alle andre studiar, har også denne sine avgrensingar. Kvalitativ metode er nytta og dei vanlegaste avgrensingane for den metoden vil også gjelde her. Det er nytta berre fire case-bedrifter, noko som gjer det mindre generaliserbart. Det er heller ikkje nytta triangulering, sjølv om einskilte tekstdata er nytta i tillegg til primærdata frå intervju. Tekstdataet har ikkje vorte nytta grundig nok til å kunne kalle det triangulering. Det har vorte gjort djupneintervju, men berre på eitt tidspunkt i bedrifta si historie. Ved å nytte longitudinelle studiar kunne ein fått ein meir korrekt og breiare innsikt i problemstillingane. Det er også knytt uvisse til respondentane i intervju. Det kan vere opplysingar dei ikkje har, ikkje vil dele eller har gløymt, som har påverka mine funn. Det kan også vere tilfelle av at respondentane ikkje forsto kva som vart spurt etter. Dette kan igjen gjere generaliseringa mindre relevant og korrekt.

Biblioteket av vitenskaplege artiklar vert stadig større. I ei masteroppgåve har ein eit halvt år på seg til å fullføre heile oppgåva. Det vil derfor vere umogleg å kome gjennom all relevant teori på dette området. Det er derfor ein veikskap i oppgåva at det kunne vore nytta meir eller anna teori.

Denne case-studien er eit litteralt replikasjonsstudie, noko som gjer at bedriftene har mange fellestrekk, sjå 3.1.1. Sidan dei fire utvalte bedriftene er relativt like, er det likevel grunn til å tru at funna som har vorte gjort, er generaliserbare for andre høgteknologiske kompetansebedrifter med dei same trekka. Sidan alle selskapa har tilknytning til ein inkubator, kan det vere eit teikn på at der er ein eller fleire aktive gründerar i bedrifta som har ein visjon med bedrifta. Dette bør å også inngå som eit kriterium for generaliseringa av funna. Fleire av funna støttar også eksisterande litteratur på området

Vidare forskning

Vi har sett at utviding av team er ein samansett prosess. Hovudteorien delar denne inn i den rasjonelle søkeprosessen og det sosio-psykologiske synet. For å forklare ei teamutviding vil det vere for snevert å sjå på berre den instrumentelle sida av det. Ein vil alltid danne seg eit inntrykk av personlegdommen til ein PTM sjølv om formålet til tilsetjinga er reint rasjonelt.

Dette inntrykket vil kunne påverke avgjersleprosessen. Det vil heller ikkje gå an å studere interpersonleg attraksjon eine og åleine. I ei bedrift, og då særleg ei gründerbedrift, vil ein ikkje tilsetje ein person som ein ikkje kan nytte. Det vil ikkje vere ei tilstrekkeleg årsak at ein har like verdiar eller at ein sosialiserer seg betre med personar som er like seg sjølve. Det nye teammedlemmen må kunne gi eit bidrag til bedrifta.

Som eg viser i drøftinga i 5.2.2 er samanhengen mellom desse to viktigare enn det som speilast att i litteraturen i dag. Derfor vil mitt forslag til vidare studie gå på samankopling av desse to syna. Det vil ikkje vere ein enkel jobb å skilje desse to syna frå kvarandre for å finne ut kva som er forklaringa til ulike funn. Dersom dei sjåast i samanheng vil det vere viktig å få operasjonalisert desse omgrepa og gått endå djupare inn i datamaterialet enn det som har vore mogleg å gjere i denne studien.

9 Litteraturliste

Allen, D. N. og Rahman, S. (1985). "Small business incubators: a positive environment for entrepreneurship." *Journal of Small Business Management* 23(3): 12-22.

Ashford, S. J., George, E., og Blatt, R. (2007). "2 Old Assumptions, New Work: The Opportunities and Challenges of Research on Nonstandard Employment." *The Academy of Management Annals* 1(1): 65-117.

Askheim, O. og Grenness, T. (2008). *"Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag."* Oslo: Universitetsforlaget.

Becker, G. S. (1994). *"Human Capital"* University of Chicago Press Economics Books.

Bergek, A. og Norrman, C. (2008). "Incubator best practice: A framework." *Technovation* 28(1): 20-28.

Bird, B. J. (1989). *"Entrepreneurial behavior."* Glenview, IL: Scott, Foresman.

Bott, H. (1928). "Observation of play activities in a nursery school." *Genetic Psychology Monographs* 4(1): 44-88.

Bourdieu, P. (1985). "The social space and the genesis of groups." *Theory and society* 14(6): 723-744.

Buchholtz, A. K., Ribbens, B. A., og Houle, I. T. (2003). "The role of human capital in postacquisition CEO departure." *Academy of Management Journal* 46(4): 506-514.

Burt, R. (1992). *"Structural holes: the social structure of competition."* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bygrave, W. D. (1987). "Syndicated investments by venture capital firms: A networking perspective." *Journal of Business Venturing* 2(2): 139-154.

Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm.* New York: Academic Press.

Cardon, M. S. (2003). "Contingent labor as an enabler of entrepreneurial growth." *Human Resource Management* 42(4): 357-373.

- Cardon, M. S. og Stevens, C. E. (2004). "Managing human resources in small organizations: What do we know?" *Human resource management review* 14(3): 295-323.
- Chandler, G. N. og Lyon, D. W. (2001). "Entrepreneurial teams in new ventures: composition, turnover and performance." *Academy of Management Proceedings*. Washington D.C.
- Chen, Y.-C., Li, P.-C., og Evans, K.R. (2012). "Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving." *Industrial Marketing Management* 41(6): 1019-1034.
- Clarysse, B. og Moray, N. (2004). "A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off." *Journal of Business Venturing* 19(1): 55-79.
- Cyert, R. M. og March, J. G. (1963). *"A behavioral theory of the firm."* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. og Jackson, P. (2012). *"Management research"* Sage Publications.
- Florin, J., Lubatkin, M., og Schultze, W. (2003). "A social capital model of high-growth ventures." *Academy of Management Journal* 46(3): 374-384.
- Forbes, D. P. Borchert, P. S., Zellmer-Bruhn, M. E. og Sapienza, H. J. (2006). "Entrepreneurial team formation: An exploration of new member addition." *Entrepreneurship Theory and Practice* 30(2): 225-248.
- Francis, D. H. og Sandberg, W. R. (2000). "Friendship within entrepreneurial teams and its association with team and venture performance." *Entrepreneurship Theory and Practice* 25(2): 5-26.
- Gorman, M. og Sahlman, W. A. (1989). "What do venture capitalists do?" *Journal of Business Venturing* 4(4): 231-248.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. og Silkoset, R. (2010). *"Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP."* Norge, Kristiansand: Høyskoleforlaget AS-Norwegian Academic Press.

- Hansen, M. T., Chesbrough, H. W., Nohria, N. og Sull, D. N. (2000). "Networked incubators." *Harvard business review* 78(5): 74-84.
- Haugland, S. A. (2004). "*Samarbeid, allianser og nettverk*." Oslo, Universitetsforlaget.
- Jones, S. (1985). "The analysis of depth interviews." *Applied qualitative research*: 56-70
- Kamm, J. B. og Nurick, A. J. (1993). "The stages of team venture formation: A decision-making model." *Entrepreneurship Theory and Practice* 17: 17-17.
- Katz, J. A. og Welbourne, T. M. (2002). "*Managing People in Entrepreneurial Organizations*." Amsterdam, Emerald Group Publishing Limited.
- Larson, A. og Starr, J. A. (1993). "A network model of organization formation." *Entrepreneurship Theory and Practice* 17: 5-5.
- MacMillan, I. C., Kulow, D. M. og Khoylian, R. (1989). "Venture capitalists' involvement in their investments: Extent and performance." *Journal of Business Venturing* 4(1): 27-47.
- Marchington, M. (2005). "*Fragmenting work: Blurring organizational boundaries and disordering hierarchies*" Oxford university press.
- McPherson, J. M. og Smith-Lovin, L. (1987). "Homophily in voluntary organizations: Status distance and the composition of face-to-face groups." *American sociological review*.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L. og Cook, J. M. (2001). "Birds of a feather: Homophily in social networks." *Annual review of sociology*: 415-444.
- Neiswander, D. K., Bird, B. og Young, P. L. (1987). "*Entrepreneurial hiring and management of early stage employees*" Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University.
- Nesheim, T. og Bastesen, J. (2008). "Bemanningsutfordringer i oppstartsfasen: Fra idealistisk kunstnerverksted til formell organisasjon." *Beta* (2): 39-55.
- Nesheim, T., Olsen, K. M. og Kalleberg, A. L. (2007). "Externalizing the core: firms' use of employment intermediaries in the information and communication technology industries." *Human Resource Management* 46(2): 247-264.

- Pfeffer, J. og Baron, J. N. (1988). "Taking the workers back out-recent trends in the structuring of employment." *Research in organizational behavior* 10: 257-303.
- Pfeffer, J. og Salancik, G. (1978). "The external control of organizations: a resource dependence perspective." *Research in organizational behavior*. 10:257:262.
- Ruef, M., Aldrich, H. E. og Carter, N. (2003). "The structure of founding teams: Homophily, strong ties, and isolation among US entrepreneurs." *American sociological review* 68(2): 195-222.
- Sá, C. og Lee, H. (2012). "Science, business, and innovation: understanding networks in technology-based incubators." *R&D Management* 42(3): 243-253.
- Sandberg, W. R. (1992). "Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship." *Entrepreneurship Theory and Practice* 16(3): 73-90.
- Sapienza, H. J., Herron, L. og Menendez, J. (1991). "The founder and the firm: A qualitative analysis of the entrepreneurial process." *Frontiers in Entrepreneurship Research*: 254-270.
- SNL (2011). "*Kapital: human kapital*." Store Norske Leksikon, Gyldendal Norsk Forlag AS. Tilgjengeleg frå http://snl.no/kapital%2Fhuman_kapital, [Lasta ned 20.03.14]
- SSB (2013). "*Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst*." 2006-2011." Tilgjengeleg frå: <http://ssb.no/fordem/>. [Lasta ned 20.04.14]
- Starr, J. A. og MacMillan, I. (1990). "Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures." *Strategic Management Journal* 11: 79-92.
- Stevenson, H. H. og Gumpert, D. E. (1985). "The heart of entrepreneurship." *Harvard Business Review* 184: 85-94.
- Strupstad Andreassen, R., Ryland K., Ryland Grotle H., Slettum F. K. og Nesheim, T. (2010). *Menneskelige ressurser i oppstartsfasen: Kompetenasebehov og tilknytingsformer for arbeid i entreprenørbedrifter*. Tilgjengeleg frå: <http://www.nhh.no/Files/Filer/studentsider/mastertopics/MENNESKELIGE%20RESSURSER%20I%20ENTREPREN%C3%98RBEDRIFTER.doc> [Lasta ned 25.02.14]
- Thagaard, T. (2009). "*Systematikk og innlevelse*." Bergen, Fagbokforlaget.

Tyler, T. og Blader, S. (2013). Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement, *Psychology Press*.

Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M og Westhead, P. (2003). "Entrepreneurial founder teams: Factors associated with member entry and exit." *Entrepreneurship Theory and Practice* 28(2): 107-128.

Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. *Theories of group behavior*, 185-208. New York: Springer Verlag:

10 Vedlegg

10.1 Intervjuguide

Bakgrunnsinformasjon:

- Kva utdanning har du?
- Kan du kort fortelje litt om arbeidserfaringa di, inkludert eventuell entreprenørerfaring?
- Kan du fortelje om di rolle i denne oppstartsbedrifta?

Idèfasen

- Kven var med i teamet i idèfasen (og kva var deira roller)?
- Auka teamet i denne fasen? I så fall, kva var årsaka til det?
- Kvar/korleis har de funne vedkommande?
- Kva var grunnen til at de velte vedkommande?
- Kva bidrog vedkommande med?
- Korleis fungerte teamet i denne fasen?

Teknologi-/produktutviklingsfasen

- Kven var med i teamet i produktutviklingsfasen (og kva var deira roller)?
- Auka teamet i denne fasen? I så fall, kva var årsaka til det?
- Kvar/korleis har de funne vedkommande?
- Kva var grunnen til at de velte vedkommande?
- Kva bidrog vedkommande med?
- Korleis fungerte teamet i denne fasen?

Kommersialisering-/salsfasen

- Kven var med i teamet i salsfasen (og kva var deira roller)?
- Auka teamet i denne fasen? I så fall, kva var årsaka til det?
- Kvar/korleis har de funne vedkommande?
- Kva var grunnen til at de velte vedkommande?
- Kva bidrog vedkommande med?
- Korleis fungerte teamet i denne fasen?

Notid

- Korleis er rollene no? Har dei nye same rollene som då dei vart tilsett?
- Oppstår det mange utfordringar/usamd i teamet?
- Dersom ja, korleis vert desse løyst?

Framtida

- Kva ressursar treng selskapet i tida framover for å sikre vidare drift og ekspansjon?
- Finst det konkrete planar for nyrekruttering?

Inkubatoren si rolle

- *Introduksjon om teamarbeid gjennom inkubatoren*
- Korleis har denne kunnskapen/undervisninga påverka teamarbeidet, både før og vidare framover?
- Korleis har inkubatoren bidrege direkte med utvikling av teamet?
Innverknad ved nye tilsetjingar?

Avslutning

Har de noko meir å tilføye til det vi har teke opp?